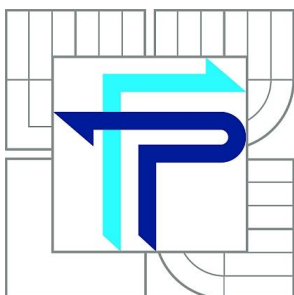


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF MANAGEMENT

# NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE PRO FIRMU CAMP COUNSELORS AND WORK EXPERIENCE USA S.R.O.

DESIGN OF THE A MARKETING STRATEGY FOR CAMP COUNSELORS AND WORK  
EXPERIENCE USA LTD.

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. TOMÁŠ BRZOBOHATÝ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. VÍT CHLEBOVSKÝ, Ph.D.

BRNO 2011

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Brzobohatý Tomáš, Bc.**

---

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Návrh marketingové strategie pro firmu Camp Counselors and Work Experience USA  
s.r.o.**

v anglickém jazyce:

**Design of the a Marketing Strategy for Camp Counselors and Work Experience USA Ltd.**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

BARTES, F. Konkurenční strategie firmy. 1. vyd. Praha: Management Press, 1997. 124 s. ISBN 80-85943-41-7.

ČICHOVKÝ, L. Marketing. 1. vyd. Praha: Radix, 2002. 272 s. ISBN 80-86031-35-7.

KOTLER, P. Marketing management. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.

KOZEL, R. a kol. Moderní marketingový výzkum. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.

VALACH, J. a kol. Finanční řízení a rozhodování podniku. 1. vyd. Praha: Ekopress, 1997. 247 s. ISBN 80-901991-6-X.

PAYNE, A. Marketing služeb. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 248 s. ISBN 80-7169-276-X.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2010/2011.

L.S.

---

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.  
Ředitel ústavu

---

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA  
Děkan fakulty

V Brně, dne 21.05.2011

## **Abstrakt**

Diplomová práce je zaměřena na podrobnou analýzu a následné hodnocení současné marketingové strategie společnosti Camp Counselors and Work Experience USA s.r.o. Na základě výsledků jednotlivých marketingových a finančních ukazatelů a celkového hodnocení situace firmy je pak vypracován návrh na novou marketingovou strategii této firmy pro příští období s cílem zvýšení konkurenčního postavení společnosti na trhu a tím také zlepšení celkové ekonomické situace firmy.

## **Abstract**

This thesis is focused on detailed analysis and evaluation of current marketing strategy of the company Camp Counselors and Work Experience USA s.r.o. On the basis of results of constituent marketing and financial indexes and overall evaluation of situation of this firm is processed a proposal for a new marketing strategy of this firm for the next period to increase competitive position on the market and then improve economic situation of the firm.

## **Klíčová slova**

Marketing, marketingová strategie, marketingový mix, finanční analýza, SWOT analýza, SLEPT analýza, konkurence

## **Keywords**

Marketing, marketing strategy, marketing mix, financial analysis, SWOT analysis, SLEPT analysis, competition

## **Bibliografická citace**

BRZOBOHATÝ, T. *Návrh marketingové strategie pro firmu Camp Counselors and Work Experience USA s.r.o.* Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 86 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že diplomová práce na téma Návrh marketingové strategie je původní a vypracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji také, že citace použitých pramenů je úplná, a že jsem v práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 22. května 2011

.....

Podpis

## **Poděkování**

Touto formou děkuji vedoucímu diplomové práce panu Ing. Vítu Chlebovskému, Ph.D. za jeho odborné vedení této práce a poskytnutí cenných rad a připomínek při jejím zpracování.

Také děkuji paní Daniele Kambě, vedoucí společnosti Camp Counselors and Work Experience USA s.r.o., za poskytnutí všech potřebných údajů a informací k provedení marketingové a finanční analýzy.

Mé poděkování patří také všem respondentům, kteří ochotně zodpověděli všechny otázky v předloženém dotazníku.

# Obsah

|   |    |
|---|----|
| Úvod.....                                       | 11 |
| 1 Cíle a metody zpracování.....                 | 13 |
| 2 Teoretická východiska práce.....              | 14 |
| 2.1 Marketing .....                             | 14 |
| 2.1.1 Definice marketingu.....                  | 14 |
| 2.1.2 Marketingová koncepce.....                | 15 |
| 2.2 Marketingová strategie firmy .....          | 17 |
| 2.2.1 Analýza konkurence.....                   | 19 |
| 2.2.2 Analýza zákazníka .....                   | 20 |
| 2.2.3 Segmentace trhu.....                      | 21 |
| 2.2.4 SWOT Analýza.....                         | 22 |
| 2.2.5 SLEPT Analýza.....                        | 23 |
| 2.3 Marketingový mix.....                       | 26 |
| 2.3.1 Výrobek (Product).....                    | 26 |
| 2.3.2 Cena (Price) .....                        | 26 |
| 2.3.3 Propagace (Promotion).....                | 27 |
| 2.3.4 Distribuce (Place).....                   | 27 |
| 2.4 Finanční analýza .....                      | 28 |
| 2.4.1 Metody finanční analýzy .....             | 28 |
| 2.4.2 Analýza absolutních ukazatelů .....       | 28 |
| 2.4.3 Analýza fondů finančních prostředků ..... | 30 |
| 2.4.4 Ukazatelé finanční stability .....        | 31 |
| 2.5 Marketingový výzkum .....                   | 34 |
| 3 Analýza současného stavu .....                | 35 |
| 3.1 Popis firmy CCUSA s.r.o.....                | 35 |
| 3.1.1 Obecné údaje.....                         | 35 |
| 3.1.2 Historie a současnost.....                | 36 |
| 3.1.3 Vztah k mateřské organizaci.....          | 36 |
| 3.2 Analýza oborového prostředí .....           | 37 |
| 3.2.1 Analýza konkurence.....                   | 37 |
| 3.2.2 Analýza zákazníků .....                   | 38 |



|       |  |    |
|-------|--|----|
| 3.3   | Analýza vnějšího prostředí.....                                | 40 |
| 3.3.1 | SLEPT Analýza.....   | 40 |
| 3.3.2 | Porterova analýza konkurenčních sil.....                       | 45 |
| 3.4   | Analýza marketingového mixu.....                               | 48 |
| 3.4.1 | Produkt .....  | 48 |
| 3.4.2 | Cena.....  | 49 |
| 3.4.3 | Propagace.....   | 51 |
| 3.4.4 | Distribuce.....  | 52 |
| 3.5   | SWOT Analýza.....  | 53 |
| 3.6   | Finanční Analýza .....   | 56 |
| 3.6.1 | Horizontální analýza .....                                     | 56 |
| 3.6.2 | Analýza fondů finančních prostředků .....                      | 58 |
| 3.6.3 | Ukazatelé finanční stability .....                             | 59 |
| 3.7   | Průzkum mezi zákazníky .....                                   | 60 |
| 3.7.1 | Výsledek průzkumu.....   | 60 |
| 4     | Návrh marketingové strategie .....                             | 62 |
| 4.1   | Strategie marketingového mixu.....                             | 62 |
| 4.1.1 | Produktová strategie.....                                      | 62 |
| 4.1.2 | Cenová strategie.....  | 63 |
| 4.1.3 | Distribuční strategie .....                                    | 64 |
| 4.1.4 | Propagační strategie .....                                     | 65 |
| 4.2   | Souhrn a hodnocení návrhů marketingového mixu .....            | 67 |
| 4.3   | Finanční vyjádření celkových nákladů na realizaci návrhů ..... | 68 |
| 4.4   | Časový harmonogram realizace návrhů .....                      | 69 |
| 4.5   | Rozpočet a předpokládaný ekonomický vývoj.....                 | 70 |
|       | Závěr.....   | 71 |
|       | Seznam použitých zdrojů:.....                                  | 72 |
|       | Literatura.....  | 72 |
|       | Ostatní zdroje: .....  | 73 |
|       | Seznam obrázků, tabulek a grafů .....                          | 74 |
|       | Obrázky .....  | 74 |
|       | Tabulky .....  | 74 |
|       | Grafy.....   | 75 |
|       | Seznam použitých zkratk .....                                  | 76 |

|                     |    |
|---------------------|----|
| Seznam příloh ..... | 77 |
| Přílohy .....       | 78 |

## Úvod

Marketingová strategie je důležitou součástí řízení každé firmy, která chce na tvrdém konkurenčním trhu obstát. Jejím pečlivému plánování předchází analýzy jak finanční situace a možnosti firmy, tak i zejména jejího konkurenčního okolí. Cílem marketingové strategie je zajistit firmě co nejlepší postavení na daném trhu a dále oslovit a přesvědčit co nejvíce potenciálních zákazníků o kvalitách nabízených produktů firmy. Dobrá a promyšlená marketingová strategie totiž může i z malého nevýznamného podnikatelského subjektu udělat časem úspěšného a respektovaného hráče ve svém oboru.

Svůj návrh marketingové strategie jsem zvolil pro firmu Camp Counselors and Work Experience USA s.r.o., kde pracuji již čtvrtým rokem jako její zástupce pro město Brno. Tato firma se zabývá zprostředkováním sezónních pracovních pobytů v zahraničí a to zejména ve Spojených státech amerických, kde zároveň sídlí její stejnojmenná mateřská společnost. Jelikož jsem i já před pěti lety využil služeb této společnosti a zúčastnil se jednoho z jejich nabízených pracovních programů a dále pak přímo pracoval pro tuto firmu v Brně, mohu se v této diplomové práci opírat nejen o zpracované analýzy, ale také o své zkušenosti a poznatky, které jsem za dobu své působnosti ve společnosti získal.

Firmy zabývající se touto činností působí na českém trhu relativně dost, avšak všechny tyto subjekty nemají tak širokou působnost jako právě společnost CCUSA. Zejména dobrá pověst a kvalita nabízených služeb jsou velmi silnou stránkou firmy. Ve Spojených státech amerických, kde sídlí nejvyšší vedení, je jméno této společnosti mezi zaměstnavateli velmi dobře známé. Mnoho firem v USA využívá nabídky pracovních sil ze zahraničí prostřednictvím společnosti CCUSA. Dle mých dosavadních zkušeností je bohužel zatím relativně malá povědomost českých zájemců o práci ve Spojených státech o této společnosti s tak vysokým potenciálem.

Právě proto jsem se rozhodl svoji diplomovou práci věnovat marketingové strategii pro společnost Camp Counselors and Work Experience USA s.r.o. a navrhnout ji taková

opatření a změny, které povedou ke zviditelnění a lepšímu postavení na trhu za co nejnižší náklady, tj. s co nejvyšší efektivitou. Věřím, že společnost některé návrhy na změny zváží a rozhodne se je v praxi aplikovat.

## **1 Cíle a metody zpracování**

Cílem této diplomové práce je hodnocení současné marketingové strategie společnosti Camp Counselors and Work Experience USA s.r.o. i s ohledem na aktuální finanční situaci a navrhnout taková opatření, která nejen zvýší tržby podniku, ale hlavně zaujme jedno z předních míst na českém trhu v tomto odvětví a pozvedne celkovou povědomost svých potenciálních zákazníků o firmě a jejich nabízených produktech.

V této práci bude společnost Camp Counselors and Work Experience USA s.r.o. podrobena jednotlivým analýzám pro zjištění současného stavu firmy a jejího okolí. Mezi použité analytické metody budou patřit zejména: SWOT analýza, Porterova analýza 5ti faktorů, SLEPT analýza a také několik ukazatelů finanční analýzy. Závěrem této části práce bude vyhodnocení vyplněných dotazníků poskytnutých bývalým i současným klientům firmy, kteří se rozhodli absolvovat alespoň jeden z nabízených pracovních programů firmy. Výsledky těchto jednotlivých analýz budou shrnuty v celkovém hodnocení společnosti a budou sloužit jako výchozí podklad pro návrhy marketingové strategie a opatření firmy do budoucna.

## 2 Teoretická východiska práce

### 2.1 Marketing

#### 2.1.1 Definice marketingu

Marketing je společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a požadují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotových výrobků s ostatními.

Tato definice marketingu spočívá na následujících základních pojmech: potřeby, požadavky a poptávka; produkty; hodnota, náklady a uspokojování; směna, transakce a vztahy; trhy; marketing a zástupci na trhu.(7)

Základní úlohy a cíle marketingu jsou:

- Zjištění podmínek, za kterých vyrobený produkt uspokojí konkrétního spotřebitele.
- Zjištění podmínek, které vedou k dosažení výhody nad dalšími konkurenty v rámci tržní ekonomické soutěže.

V hierarchii zájmů je v oblasti marketingu zákazník vždy na prvním místě. Ne tedy jen zisk a osobní uspokojení, jak tomu často bývá. Podstatou myšlenky marketingu je být lepší, kvalitnější, levnější a nápaditější v informovanosti o produktu než konkurence. Komplexní, ale i efektivní marketing je založen zjednodušeně na detailní a efektivní analýze zákazníka a na detailní a efektivní analýze konkurence.(4)

## 2.1.2 Marketingová koncepce

Marketingová koncepce zastává názor, že klíč k dosahování cílů organizace spočívá v určování potřeb a požadavků cílových trhů a v poskytování jejich požadovaného uspokojování účinněji a efektivněji než konkurence.

Tato koncepce je postavena na čtyřech základních pilířích, kterými jsou: *soustředění se na trh, orientace na zákazníka, koordinovaný marketing a ziskovost*. Marketingová koncepce začíná u dobře definovaného trhu, soustřeďuje se na potřeby zákazníka, koordinuje veškeré činnosti, které budou mít na zákazníky vliv a produkuje zisk prostřednictvím vytváření spokojenosti zákazníka.(7)

**Soustředění se na trh.** Pro žádnou firmu není možné působit na všech trzích a uspokojovat tak každou potřebu. Dokonce nemůže ani udělat dobrou práci v rámci jednoho širokého trhu. Proto firmy dělají nejlépe, když pečlivě definují své cílové trhy a připravují marketingový program určený pro každý cílový trh zvlášť.

**Orientace na zákazníka.** Myšlení orientované na zákazníka požaduje od firmy, aby definovala potřeby zákazníka z jeho pohledu a ne z vlastního hlediska. Každý výrobek zahrnuje substituční vztahy a vedení nemůže vědět, jaké jsou, aniž by hovořilo se zákazníky a provádělo mezi nimi průzkum. Uspokojení zákazníka je velmi důležité hlavně proto, že prodej firmy přichází v každém období od dvou skupin: nových zákazníků a stálých zákazníků. Vždycky je těžší přilákat nového zákazníka, než si běžné zákazníky udržet. Spokojený zákazník totiž:

- Kupuje znovu.
- Hovoří s ostatními o firmě příznivě.
- Věnuje méně pozornosti konkurenčním značkám a reklamě.
- Kupuje si od stejné firmy i jiné výrobky.

Pokud je zákazník firmou dokonce potěšen, tak pak mluví s více známými o vynikající firmě, což je pro firmu ta nejlepší propagace, která předčí i drahé reklamy umístované v médiích. Naopak nespokojený zákazník si vynutí mnohem větší pozornost okolí a předá svoji špatnou zkušenost daleko většímu počtu lidí, čímž je pro firmu z marketingového hlediska velmi nebezpečný. Proto by firma měla pravidelně měřit spokojenost svých zákazníků.(7)

**Koordinovaný marketing** znamená dvě věci. Za prvé, různé funkce marketingu – prodavači, reklama, řízení výrobku, odbytový průzkum atd. – musí být mezi sebou koordinovány. Za druhé musí marketing být dobře koordinován s ostatními odděleními firmy. Jedině tak funguje marketing, pokud si všichni zaměstnanci ve firmě uvědomují vliv, který na konečnou spokojenost zákazníka mají.

**Ziskovost.** Účelem marketingové koncepce je pomáhat organizacím dosahovat jejich cílů. V případě soukromých firem je hlavním cílem zisk. V případě nevýdělečných a veřejných organizací je to pouhá existence a získání dostatku peněz na jejich práci. Cílem není dosahovat zisků jako takových, ale dosahovat jich jako vedlejších produktů své dobré práce.

Jen ty nejúspěšnější firmy přijaly marketingovou koncepci a základní pravidlo marketingu, které považuje zákazníka za krále. Většina firem skutečně neusiluje o marketingovou koncepci nebo ji nechápe, dokud k ní okolnostmi donucena. Těmito okolnostmi mohou například být: pokles prodeje, pomalý růst, změna nákupních stereotypů, zvyšující se konkurence nebo zvyšující se výdaje na marketing.(7)



## 2.2 Marketingová strategie firmy

Marketingová strategie je rozhodnutím vrcholného managementu firmy jak, kdy a kde konkurovat. Má dva směry provázanosti, z nichž jeden je na firemní strategii, která definuje strategický směr, alokaci zdrojů a identifikaci omezení a druhý na výkonný management, který se zabývá volbou marketingových strategií a který nese odpovědnost za informování tvůrců strategií na úrovni firmy o vnějších změnách na trhu znamenajících pro firmu příležitosti a hrozby.

Marketingová strategie obsahuje určení cílů marketingové politiky na delší období, určení tržních segmentů a cílových skupin a výběr opatření k realizaci marketingové strategie.(6)

Marketingové strategie se dělí do dvou základních skupin:

- **Strategie zaměřené na trh**
- **Strategie zaměřené na konkurenci**

Příkladem strategie zaměřené na trh je přístup Ansoffa (1966) vyjádřené maticí produkt/trh

Tabulkač.1: Ansoffova matice

| Produkty↓ | Trhy→ | Stávající       | Nové          |
|-----------|-------|-----------------|---------------|
| Stávající |       | tržní penetrace | rozvoj trhu   |
| Nové      |       | rozvoj produktu | diversifikace |

Zdroj: (6) JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8

**Strategie proniknutí na trh** (tržní penetrace) zahrnuje využití tržního potenciálu daným produktem na stávajících trzích. Spočívá zejména v zesílení marketingového úsilí o:

- zvýšení užití produktu u stávajících zákazníků
- získávání zákazníků, kteří nakupovali doposud u konkurence
- získávání těch, kteří doposud produkt nepoužívali

**Strategie rozvoje trhu** usiluje o nalezení jednoho nebo více nových trhů pro současné produkty prostřednictvím:

- získání dalších trhů pomocí regionálního, národního či mezinárodního rozšíření
- získání nových tržních segmentů například pomocí speciálního provedení produktů s určením pro konkrétní cílové skupiny, případně psychologickou diferenciací produktů pomocí reklamy

**Strategie rozvoje produktu** předpokládá, že pro již existující trhy budou vyvinuty a vyrobeny nové produkty, případně produkty budou inovovány.

**Strategie diversifikace** směřuje nové produkty na nové trhy.(6)

Philip Kotler vymezuje čtyři typy strategií, přičemž úsilí o přední místo na trhu považuje za výchozí bod systematizace. Firma může v modelovém případě volit mezi strategií tržního vůdce, vyzyvatele, následovatele nebo výklenkáře.(7)

**Strategie tržního vůdce.** Firma většinou usiluje o udržení své pozice na trhu, přičemž se snaží dále rozšiřovat svou působnost na další trhy nebo zvýšit svůj podíl na trhu. Rozšíření celkového trhu lze docílit například získáním nových skupin uživatelů, nebo novým způsobem použití dosavadních produktů. Udržení tržního podílu může být dosaženo třeba inovací produktové řady nebo posilováním hodnoty značky.

**Strategie vyzyvatele** spočívá v útoku na předního vůdce daného trhu například nízkými cenami a menší jakostí nebo nabídkou špičkových produktů.

**Strategie následovatele** – Firma se přizpůsobuje konkurenci a to zejména tržnímu vůdci. Tato firma je zaměřena zejména na rentabilitu a ziskovost než-li na zvýšení svého podílu na trhu.

**Strategie obsazování tržních výklenků** je vhodná spíše pro menší podniky, které se vyznačují určitými zvláštními schopnostmi a specializací a je tudíž pro velké podniky nezajímavá, i když ji některé také používají. Může jít o specializaci podle trhu, skupin zákazníků, produktů, technologií apod. s cílem získání konkurenční výhody v určité oblasti. (6)

### 2.2.1 Analýza konkurence

Analýza konkurence je velmi důležitou a nedílnou součástí každého podnikatelského průzkumu a marketingové analýzy. Mezi konkurenty hledáme takzvané mrtvé místo, což je produkt, který konkurence nenabízí, případně za příliš vysokou cenu. Toto mrtvé místo je pak většinou ideální příležitost pro vstup na tento trh a začít konkurovat ostatním firmám v tomto segmentu.

Při studiu konkurence se snažíme najít co nejpřesnější odpovědi zejména na tyto otázky:

- vyrábí někdo produkt, který zamýšlíme vyvíjet a vyrábět
- kolik firem jej vyrábí
- jakou mají tyto firmy výrobní kapacitu a technologii
- jakou mají strukturu a spektrum produktů
- jak jsou personálně a finančně silné
- jak organizují distribuci produktu
- jaké vlastnosti má jejich produkt
- jaké výhody poskytuje jejich produkt
- jaké balení má produkt konkurence
- jakou cenu má konkurenční produkt
- jak se na tvorbě ceny produktu projevují vstupy
- jaké má konkurence dodací podmínky a lhůty
- jaké motivy vedou spotřebitele ke koupi produktu a jakou prodejní síť má konkurence
- jaké jsou vazby mezi výrobcem a prodejcem z pohledu mezistupňů mezičlánků

Základní podstatou analýzy konkurence je získat informace o potencionální rivalitě mezi subjekty vyrábějícími a distribuujícími tentýž produkt. Je totiž nezbytné neustále sledovat a porovnávat produkty své, jejich ceny, kvalitu, prodejní cesty a intenzitu propagace s produkty konkurence. Taková analýza pak umožňuje správně zvolit obrannou či útočnou taktiku firmy.

Při analýze se vždy uplatňuje specifikace struktury a diverzifikace daného odvětví a komoditního spektra konkurence. Pozornost je věnována zejména na nediferencovaný produkt, u kterého zákazník nevnímá podstatné rozdíly u výrobků pocházejících od různých firem.(4)

Tabulka č.2: Klasifikace strukturalizace odvětví v rámci analýzy konkurence

|                         |                                  |                               |
|-------------------------|----------------------------------|-------------------------------|
|                         | Mnoho producentů                 | Jeden nebo několik producentů |
| Nediferencovaný produkt | <b>čistá konkurence</b>          | <b>čistý monopol</b>          |
| Diferencovaný produkt   | <b>monopolistická konkurence</b> | <b>oligomonopol</b>           |

Zdroj: (4) ČICHOVKÝ, L. *Jak úspěšně prodávat*. 1. vyd. Ostrava: Montanex, 1994. 196 s. ISBN 80-85780-17-8

## 2.2.2 Analýza zákazníka

K dosažení a ovlivňování přání a potřeb zákazníka prostřednictvím marketingu je nezbytné provést jeho podrobnou analýzu z hlediska **psychologických** a **společenských** faktorů. Poznání vede ke způsobu vyhodnocování informací o produktu spotřebitelem, na jehož základě se potencionální klient rozhoduje. Z psychologických aspektů je nutné posoudit zejména:

- zpracování informací spotřebitelem
- systém a způsob vnímání podnětů
- paměť a zapamatování si produktu
- hodnocení vlastností na základě informací, vjemů a poznatků

- systém a způsob rozhodování
- motivy vedoucí ke koupi
- emocionální reakce
- fixace, vstřebávání a zvládnání poznatků

Mezi společenské aspekty, které ovlivňují rozhodovací proces zákazníka patří:

- úloha mezilidských vztahů
- vliv morálního kodexu člověka
- úloha rodiny
- úloha věkových, profesních a zájmových skupin
- role medií
- vliv kulturních a společenských organizací
- zájem politických stran
- osobní faktory limitující vývoj rodiny z pohledu věku a potřeb
- dominance osobností, muže a ženy

Na základě výše uvedených dvou skupin faktorů přistupujeme ke zobecnění pro konkrétní region a jeho velikost, čímž se dostáváme ke třetímu aspektu, který je nutné detailně prostudovat a tím je **regionalizace**.(4)

### **2.2.3 Segmentace trhu**

Podstatou segmentace trhu je rozdělení kupujících jakožto potenciálních zákazníků do skupin podle několika kritérií. Kupující se mohou lišit svými zájmy, kupní silou, kupními zvyky a postoji či geografickým rozmístěním. Každý kupující je totiž potenciálně samostatným trhem, neboť má jedinečné požadavky a potřeby. Proto se většina prodávajících snaží co nejpřesněji rozpoznávat skupiny kupujících a jim pak přizpůsobit svoji nabídku.(7)

### 2.2.3.1 Kriteria segmentace

**Geografická segmentace** rozděluje trh na různé geografické jednotky (státy, oblasti, okresy, města a čtvrti). Každá firma se tedy může libovolně rozhodnout, zda bude působit pouze v jedné oblasti, či zaměří svoji působnost na více oblastí s tím ale, že v každé oblasti musí věnovat pozornost místním potřebám a preferencím.

**Demografická segmentace** rozděluje trh podle demografických znaků jako jsou zejména: věk, pohlaví, velikost rodiny, životní cyklus rodiny, příjem, zaměstnání, vzdělání, náboženství, rasa a národnost. Právě tato kritéria patří k nejpobulárnějším při určování jednotlivých skupin zákazníků, protože jsou jednak velmi snadno měřitelná a také se podle nich dají odhadnout požadavky a preference zákazníka.

**Psychografická segmentace** rozděluje zákazníky do různých skupin na základě sociální třídy, životního stylu a charakteristik osobnosti. Jedná se o hlubší analýzu podle demografické segmentace, přičemž se uvažuje s rozdílnými vlastnostmi stejných demografických skupin.

**Segmentace podle chování** rozděluje zákazníky podle znalosti výrobku, postoje k výrobku, jeho užití nebo podle reakce na výrobek.(7)

### 2.2.4 SWOT Analýza

V řízení marketingu je tento typ analýzy jedním z nejzákladnějších pilířů a výchozím bodem pro realizaci podnikatelského plánu. Běžně se rozděluje do dvou skupin:

**O-T Analýza** (Opportunities and Threats Analysis) představuje rozbor vnějších činitelů limitujících řízení marketingu a dokumentuje příležitosti a hrozby dalšího rozvoje podnikatelského subjektu. Tato analýza umožňuje odlišit a stanovit míru atraktivity

příležitosti, kterou umožňuje vývoj trhu. Jedná se zejména o definování výhod oproti konkurenci, které dávají možnost zlepšit postavení firmy na trhu.

**S-W Analýza** (Strengths and Weaknesses Analysis) hodnotí vnitřní činitele působící na vývoj a zaměření marketingu firmy. Jedná se o zaměření a definování silných a slabých stránek míst firmy. Výsledky této analýzy slouží jako podklad pro další marketingová rozhodnutí firmy s ohledem na priority firmy a zdrojové dispozice.(4)

### **2.2.5 SLEPT Analýza**

Tato analýza se zabývá vnějším marketingovým okolím firmy a může být využita jak pro strategické analýzy zaměřené na strategie vyšších úrovní, tak i pro strategii marketingu. Zkoumá sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické faktory. Struktura této analýzy zůstává vždy stejná, přičemž se mění zaměření na konkrétní vývojové trendy podle typu strategie. Podrobně analyzovány by měly být zejména takové faktory, které pro firmu znamenají určité hrozby nebo naopak příležitosti tak, aby výstup této analýzy byl pokud možno relevantní.(5)

#### **S – Sociální faktory**

U společenských faktorů se hodnotí zejména tyto oblasti:

- Společensko-politický systém a klima ve společnosti ve vztahu k marketingu.
- Hodnotové stupnice a postoje lidí (konkurentů, zákazníků, dodavatelů, zaměstnanců a jiných partnerů) zejména ve vztahu k našemu podnikání, produktu, potenciálním substitutům apod.
- Životní styl a jeho změny především v cílové skupině.
- Kvalifikační strukturu populace a její vliv na marketing.
- Demografické faktory, hlavně ve vztahu k cílové skupině, např. její růst, či zmenšování.

### **L - Legislativní faktory**

V každé zemi je marketing do jisté míry svázán a limitován zákony. Proto je při výběru vhodné marketingové strategie nutné brát na vědomí i tyto faktory. Zákony, které mohou zásadně ovlivnit marketingu strategii mohou být např.:

- Zákon o právu autorském.
- Zákon o ochraně osobních údajů.
- Zákon o právech a povinnostech při vydávání periodického tisku.
- Zákon o elektronických komunikacích.
- Obchodní zákoník.
- Zákon o regulaci reklamy.
- Zákon o ochraně spotřebitele.

### **E – Ekonomické faktory**

Tyto faktory zásadně přispívají na celkové myšlení a chování všech firemních partnerů. Analýza ekonomických faktorů je proto velmi důležitá i v rámci dlouhodobější předpovědi situace. Mezi sledované ekonomické faktory se řadí:

- Základní hodnocení makroekonomické situace státu jako jsou např.: míra inflace, úroková míra, obchodní deficit nebo přebytek, výše HDP a jeho vývoj, měnová stabilita, apod.
- Přístup k finančním zdrojům jakou jsou náklady na půjčky či dostupnost úvěrů.
- Daňové faktory – výše a vývoj daňových sazeb, cla, atd.

### **P – Politické faktory**

Mezi sledované politické faktory v analýze patří např.:

- Politická stabilita v zemi – její hodnocení.
- Existence a vliv politických osobností.
- Postoj vůči privátním a zahraničním investicím.
- Vztah ke státnímu průmyslu.
- Postoj vůči privátnímu sektoru.
- Politický vliv různých skupin.



## **T – Technologické faktory**

Technologické faktory jsou pro marketing zcela zásadní. Předurčují totiž nové možnosti marketingu a distribuce výrobků a služeb firmy. Sledovány jsou hlavně oblasti:

- Podpora vlády v oblasti výzkumu.
- Nové vynálezy a objevy.
- Rychlost aplikace nových technologií do praxe.
- Obecná technologická úroveň.

Analýza SLEPT bývá někdy označována jako PEST analýza. Obě analýzy jsou si naprosto totožné pouze s tím rozdílem, že u druhé zmiňované se mění počet a pořadí faktorů. Tyto analýzy poskytují komplexní pohled na prostředí státu, regionu či kraje, které se neustále mění. Výhodou této analýzy je, že v souvislosti se současným stavem předpovídá i vývoj jednotlivých faktorů v budoucnu, což je hlavně pro plánování marketingové strategie nezbytně důležité.(5)

## **2.3 Marketingový mix**

Marketingový mix je souhrn základních marketingových nástrojů, sloužících k dosažení firemních cílů. Je sestaven na základě přání a požadavků zákazníků tak, aby došlo k jejich uspokojení. Jako první vyvinul roku 1949 tento model Neil H. Borden. Marketingový mix řeší strategickou pozici produktu na trhu pomocí čtyř parametrů:

- Výrobek
- Cena
- Propagace
- Distribuce

### **2.3.1 Výrobek (Product)**

Produktem není pouze materiální podstata výrobku nebo služby, ale i všechny okolnosti, které jsou s produktem spojeny jako jsou např.: sortiment, kvalita, design, obal, image výrobce, značka, záruka a další. V tomto smyslu výrobce nenabízí spotřební výrobek jen jako souhrn užitečných vlastností, ale jako vyřešení určitého problému spotřebitele. Takto chápaný produkt je označován jako “komplexní výrobek.

### **2.3.2 Cena (Price)**

Cena je hodnota vyjádřená v peněžních jednotkách, za kterou se produkt prodává. Zahrnuje i slevy, termíny a podmínky placení, náhrady nebo možnosti úvěru. Základní podmínkou pro fungování ceny v tržní ekonomice je volnost prodávajícího cenu stanovit. Patří k nejdůležitějším nástrojům a její volba je maximálně náročná. Podnikatel ji určuje podle předem vytyčeného cíle.(3)

### **2.3.3 Propagace (Promotion)**

Propagace říká, jak se spotřebitelé o produktu dozví (od přímého prodeje přes public relations, reklamu a podporu prodeje). Stimulování čili ovlivňování prodeje lze uskutečnit pouze při zajištění komunikace mezi výrobcem a spotřebitelem. Jde především o působení na spotřebitele tak, aby pod vlivem argumentace výrobce dotvářel a případně i měnil své potřeby v souladu s působením výrobce.

### **2.3.4 Distribuce (Place)**

Distribuce řeší, kde a jak se bude produkt prodávat, včetně distribučních cest, dostupnosti distribuční sítě, prodejního sortimentu, zásobování a dopravy. Distribuce může probíhat buď formou přímého prodeje, kdy je realizován prodej zákazníkovi přímo výrobním podnikem či prodejnou jiného podniku, nebo nepřímého prodeje, kdy je prodej realizován prostřednictvím velkoobchodu, ve kterém nakupují maloobchodní podnikatelé, jež prodávají zboží koncovým spotřebitelům.

Účinný marketingový mix vhodně kombinuje všechny proměnné tak, aby byla zákazníkovi poskytnuta maximální hodnota a splněny firemní marketingové cíle. Je to soubor osvědčených nástrojů k realizaci firemní strategie.(14)

## **2.4 Finanční analýza**

### **2.4.1 Metody finanční analýzy**

V souvislosti s metodami finanční analýzy se setkáváme s jejich základním dělením na fundamentální a technickou analýzu. Kořeny tohoto členění můžeme najít na půdě trhu cenných papírů. Později se dále objevilo i v analýze účetních výkazů.

**Fundamentální finanční analýza:** Soustřeďuje se na vyhodnocování spíše kvalitativních údajů o podniku, přičemž základní metodou analýzy je odborný odhad založený na hlubokých empirických i teoretických zkušenostech analytika. Informace kvantitativní povahy se do analýzy zahrnují, zpravidla se však nezpracovávají algoritmizovaného aparátu.

**Technická finanční analýza:** Jedná se o kvantitativní zpracování ekonomických dat s použitím matematických, matematicko-statistických a dalších algoritmizovaných metod, přičemž výsledky zpracování jsou opět kvantitativně, ale i kvalitativně vyhodnocovány.(2)

### **2.4.2 Analýza absolutních ukazatelů**

#### **2.4.2.1 Horizontální analýza**

Tato analýza se zabývá porovnáním změn položek jednotlivých výkazů v časové posloupnosti. Z těchto změn lze usuzovat i pravděpodobný trend vývoje příslušných ukazatelů v budoucnosti. Záleží ovšem také na tom, zda se bude podnik chovat stejně jako v minulosti, či plánuje pro příští období určité změny.(2)

Pro dosažení co nejlepší vypovídací hodnoty této metody analýzy je zapotřebí především mít k dispozici dostatečně dlouhou časovou řadu údajů (v každém případě minimálně dvě

období, lépe více), zajistit srovnatelnost údajů v časové řadě u konkrétního analyzovaného podniku a také pokud možno vyloučit z údajů všechny náhodné vlivy, které na vývoj určité položky nějakým způsobem působily. Při odhadech budoucího vývoje je třeba do analýzy zahrnout objektivně předpokládané změny.(2)

Pokud jsou vstupní údaje dobře ošetřeny, z matematického pohledu je tato metoda velmi snadná.

$$\text{absolutní změna} = \text{ukazatel}_t - \text{ukazatel}_{t-1}$$

$$\text{procentní změna} = \frac{\text{absolutní změna} * 100}{\text{ukazatel}_{t-1}}$$

Výstupy z této analýzy lze vyjádřit i ve formě bazických nebo řetězových indexů. **Bazické indexy** porovnávají hodnoty určitého ukazatele v jednotlivých obdobích s hodnotou téhož ukazatele ve zvoleném stále stejném období, které je vzato za základní srovnání. **Řetězové indexy** srovnávají hodnoty určitého ukazatele v jednotlivých obdobích s hodnotou téhož ukazatele v předcházejícím období.(2)

#### 2.4.2.2 Vertikální analýza

Tento druh analýzy spočívá ve vyjádření jednotlivých položek účetních výkazů jako procentního podílu k jedné zvolené základně položené jako 100%. Někdy se této analýze říká strukturální, protože vyhodnocuje strukturu majetku podniku.

Pro rozbor rozvahy je jako základ volena celková výše aktiv (nebo pasiv). Naopak pro rozbor výkazu zisku a ztrát velikost celkového obrátu, tj. výnosy celkem.

Tuto metodu lze výhodně využívat pro porovnávání účetních výkazů podniku v delším časovém horizontu, pochopitelně při zajištění srovnatelnosti údajů. Vertikální analýza může sloužit i jako určité vodítko pro plánovací činnost, zejména pokud se procentní analýzou zjistí určitá stabilita procentních podílů některých položek na celkových aktivech nebo zdrojích. Dále je také použitelná pro srovnávání firmy s jinými podniky v rámci oboru a s oborovými průměry.

Nevýhodou této analýzy je změna absolutní základny pro výpočet procentních podílů v jednotlivých letech a to, že změny pouze konstatuje, ale neukazuje jejich příčiny.(2)

### **2.4.3 Analýza fondů finančních prostředků**

#### **2.4.3.1 Čistý pracovní kapitál**

Vypočítává se jako rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky:

$$\text{ČPK} = \text{Oběžná aktiva} - \text{Krátkodobé závazky}$$

Podle způsobu výpočtu můžeme charakterizovat pojem čistý pracovní kapitál jako oběžná aktiva očištěná o ty závazky podniku, které bude nutno v nejbližší době (do jednoho roku) uhradit; oběžná aktiva se tedy sníží o tu svou část, která bude na úhradu krátkodobých závazků a krátkodobých bankovních úvěrů a peněžních výpomocí použita.(9)

Velikost čistého pracovního kapitálu je významným indikátorem platební schopnosti podniku. Čím vyšší je pracovní kapitál, tím větší by měla být při dostatečné likvidnosti jeho složek schopnost podniku hradit své finanční závazky. Nabývá-li záporné hodnoty, jedná se o tzv. nekrytý dluh. (2)

### 2.4.3.2 Čisté pohotové prostředky

Jsou tvrdším ukazatelem než čistý pracovní kapitál, protože vycházejí pouze z nejlíkvinnějších aktiv – pohotových finančních prostředků. Na druhé straně ukazatel zohledňuje pouze okamžitě splatné závazky, kterými se rozumějí závazky splatné k aktuálnímu datu a starší.(9)

$$\text{ČPP} = \text{Pohotové finanční prostředky} - \text{Okamžitě splatné závazky}$$

Pojem „pohotové finanční prostředky“ chápeme ve dvou úrovních:

- Peníze v pokladně (hotovost) a na běžných účtech
- Peníze v pokladně (hotovost), peníze na běžných účtech, šeky, směnky, cenné papíry s krátkodobou splatností, krátkodobé vklady rychle přeměnitelné na peníze, zůstatky nevyčerpaných neúčelových úvěrů.

Je zřejmé, že výpočet ukazatele při použití první charakteristiky vede k vyjádření nejvyššího stupně likvidity. Pro externí analytiku je výpočet velmi obtížný, ne-li nemožný vlivem chybějících vstupních údajů. Z publikovaných údajů z účetních závěrek ukazatel vypočítat nelze.(9)

### 2.4.4 Ukazatelé finanční stability

Tyto ukazatelé zkoumají celkovou zadluženost podniku. Jedná se tedy o velmi důležité finanční ukazatelé. Pojmem zadluženost vyjadřujeme skutečnost, že podnik používá k financování svých aktiv a činností cizí zdroje (dluh). Požívání cizích zdrojů ovlivňuje jak výkonnost kapitálu akcionářů, tak i riziko.(2)

V praxi u velkých podniků nepřichází v úvahu, že by podnik financoval veškerá svá aktiva z kapitálu vlastního anebo naopak jen z cizího. Požití pouze vlastního kapitálu by znamenalo snížení celkové výnosnosti vloženého kapitálu. Na druhé straně financování všech podnikových aktiv je z kapitálu cizího by bylo spojeno s obtížemi při jeho získávání, nehledě na to, že právní předpisy určitou výši vlastního kapitálu vyžadují. (2)

Poměr vlastních a cizích zdrojů na financování podniku je v různých zemích a podnicích odlišný. U podniků to záleží především na oboru podnikání. Obecně lze říci, že větší podíl na financování by měl mít vlastní kapitál. Naopak větší podíl cizích zdrojů vyvolává dojem ohrožení podniku, z důvodu neschopnosti splácet své závazky. Např. v zemích OECD je podíl cizích zdrojů ve finanční struktuře podniku průměrně 35%.

Základním ukazatelem zadluženosti je poměr celkových závazků (krátkodobých i dlouhodobých) k celkovým aktivům, nazývaný též ukazatel věřitelského rizika.

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{celkové závazky}}{\text{celková aktiva}}$$

K měření zadluženosti se dále používá ukazatel poměru vlastního kapitálu k celkovým aktivům, který je doplňkovým ukazatelem k ukazateli předchozímu. Jejich součet se rovná 1, resp. 100%. (9)

$$\text{poměr vlastního kapitálu} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$



#### 2.4.4.1 Ukazatelé rentability

Pojem rentabilita vyjadřuje výnosnost vloženého kapitálu a míru zisku podniku. Slouží jako hlavní kritérium pro alokaci kapitálu. Obecná definice je poměr zisku a vloženého kapitálu.

$$\frac{\text{zisk}}{\text{vložený kapitál}}$$

**Rentabilita celkového kapitálu (ROI – Return Of Investments)** – Vyjadřuje celkovou efektivnost podniku, resp. produkční sílu. Finanční struktura podniku je zde relevantní, hodnotí se reprodukce veškerého kapitálu vloženého do podniku bez ohledu na jeho původ, zda je vlastní nebo cizí. (2)

$$ROI = \frac{EBIT}{\text{celkový kapitál}},$$

kde EBIT (Earnings Before Interest and Taxes) zahrnuje provozní hospodářský výsledek před zdaněním.

**Rentabilita tržeb (ROS – Return on Sales)**. Ukazatel rentability tržeb tvoří základ efektivnosti celého podniku. Je-li v tomto ukazateli dosahováno trvale přiměřené úrovně, lze se domnívat, že i ostatní aspekty budou přiměřené. Rentabilita tržeb představuje míru zisku na jednu korunu tržeb. Tato hodnota vypovídá o tom, do jaké míry je podnik schopný generovat zisk ze svých tržeb. Pokud je tato hodnota vysoká, podnik dosahuje velkých zisků, které může použít pro svůj další rozvoj.(2)

$$ROS = \frac{EAT}{\text{tržby}}$$

## 2.5 Marketingový výzkum

Jedná se o způsob získávání informací o obchodním trhu, které mají význam pro úspěšné vedení firmy. Výstupy z marketingového výzkumu jsou důležitou součástí tvorby marketingové i celopodnikové strategie.

Marketingový výzkum je zpětná vazba příležitostí, identifikuje spotřebitele a podává data o budoucích předvídatelných motivech, požadavcích a potřebách spotřebitelů. Předmětem marketingového výzkumu může být cílová skupina, cena, produkt, distribuční kanály, či marketingová komunikace.(15)

U **spotřebitele** se zjišťuje jaké je jeho nákupní chování, co nakupuje, jak uspokojuje své potřeby, jaké jsou jeho požadavky a jaké má spotřebitel postoje (ke konkurenční i vlastní značce).

**Produkt** je zkoumán z hlediska odezvy u spotřebitele, tedy zda uspokojuje jeho přání, požadavky a očekávání. Dále jakým způsobem je produkt užíván a jak je vnímán cílovou skupinou zákazníků nebo jaká je zákaznická loajálnost s produktem.

U **ceny** se posuzuje zejména jak je vnímána spotřebiteli a zda produkt spadá do cenové kategorie, ve které se vyskytuje cílová skupina. Zkoumá se také citlivost spotřebitelů na změnu ceny vlastních i konkurenčních výrobků.

V případě **distribuce** se zkoumají distribuční kanály, zda jsou schopny nabízet výrobek či službu a jestli může cílová skupina distribuční kanál k nákupu použít.

U **komunikace** se výzkumem zjišťuje její efektivnost (obsah a zásah cílové skupiny), mediální chování spotřebitelů a adekvátnost zvolené marketingové komunikace a komunikačních kanálů.(15)

## 3 Analýza současného stavu

### 3.1 Popis firmy CCUSA s.r.o.

#### 3.1.1 Obecné údaje

Společnost Camp Counselors and Work Experience USA s.r.o. je dceřinou firmou stejnojmenné americké společnosti. Předmětem jejího podnikání je zprostředkování pracovních příležitostí ve Spojených státech pro lidi z téměř celého světa. Její zásadní klientelu tvoří studenti vysokých a vyšších odborných škol, kteří využívají služeb společnosti aby mohli strávit své letní prázdniny pracovníě na zajímavých místech v zahraničí. Hlavním produktem firmy CCUSA jsou pracovní pobyty ve Spojených státech amerických, kde nabízí široké spektrum pracovních možností. V její nabídce jsou ale také doplňující programy v Kanadě, Velké Británii, Novém Zélandu, Rusku nebo Číně, případně také dlouhodobé odborné pracovní stáže v USA.

Obrázek č.1: Logo společnosti



Zdroj: interní materiály firmy

### 3.1.2 Historie a současnost

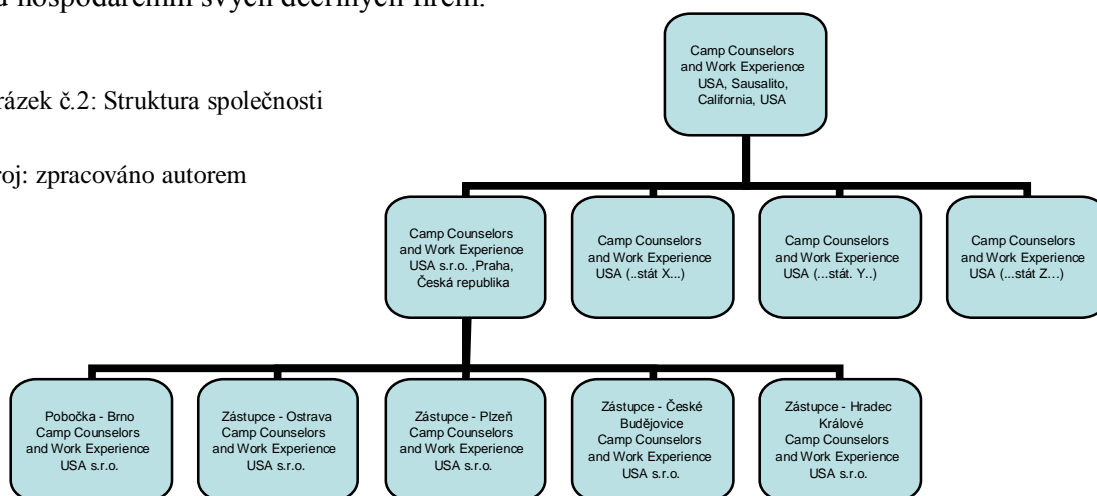
V České republice působí tato firma od roku 1991. Její mateřská společnost byla založena ve Spojených státech amerických v roce 1986. Nyní společnost vlastní své pobočky ve více než 40 zemích po celém světě a dále svoji působnost rozšiřuje i o další země. V posledních letech se soustřeďuje hlavně na státy východní Evropy a Asie. Její centrála sídlí v malém městečku Sausalito na severu státu Kalifornie. Zde sídlí vrcholný management podniku a veškerá zásadní rozhodnutí přichází právě odtud.

### 3.1.3 Vztah k mateřské organizaci

Na mateřskou společnost CCUSA ve Spojených státech mají všechny její dceřiné organizace velice úzký vztah. Všechny důležité rozhodovací procesy totiž probíhají v sídle společnosti Camp Counselors and Work Experience USA v Americe, a to včetně rozdělování finančních prostředků jednotlivým dceřiným organizacím a volby marketingové strategie pro následující sezónu. Obecně lze říci, že všechny její dceřiné společnosti mají velmi omezenou pravomoc v rozhodování. Veškeré návrhy na změny musí být nejdříve konzultovány s managementem mateřské společnosti než se začnou aplikovat v praxi. Tento model je na jednu stranu velice svazující pro všechny tyto firmy v jednotlivých státech, ale jistou výhodou pro management společnosti je výrazná kontrola nad hospodařením svých dceřiných firem.

Obrázek č.2: Struktura společnosti

Zdroj: zpracováno autorem



## 3.2 Analýza oborového prostředí

### 3.2.1 Analýza konkurence

Na trhu se službami v oblasti zprostředkování pracovních příležitostí v USA nepanuje v České republice příliš vysoká konkurence v porovnání s některými jinými segmenty. Firem totiž není příliš velké množství, ale na místo toho panuje mezi nimi relativně vysoká rivalita. Mezi největší konkurenty CCUSA patří: Student Agency s.r.o., Atep s.r.o. a Czech-us v.o.s.

Tabulka č.3: Srovnání konkurenčních firem

| Kritéria/Firmy         | Úroveň firem dle zadaných kritérií |                |         |          |
|------------------------|------------------------------------|----------------|---------|----------|
|                        | CCUSA                              | Student Agency | ATEP    | Czech-us |
| Rozmanitost produktů   | nízká                              | vysoká         | střední | nízká    |
| Cenová dostupnost      | vysoká                             | střední        | nízká   | střední  |
| Distribuční dostupnost | střední                            | vysoká         | nízká   | nízká    |
| Podíl na trhu          | střední                            | vysoký         | nízký   | nízký    |

Zdroj: zpracováno autorem

**Student Agency s.r.o.** je jednoznačně největší česká společnost tohoto druhu. Firma má oproti ostatním svým konkurentům obrovské zázemí a poskytuje kromě zahraničních pracovních programů také celou řadu dalších služeb jako jsou prodej letenek, vlaková doprava, vnitrostátní i mezinárodní autobusová doprava, studijní pobyty a mnohé další cestovní služby, z nichž je téměř 85% podílu na zisku tvořeno z prodeje letenek. Firma působí také na Slovensku a se svým ročním obrátem více než tři miliardy Korun si může dovolit i nemalé investice do reklamy a marketingu. Výsledkem toho je, že dnes jen s těží v Česku najdete člověka, který by neznal tuto společnost.

**ATEP s.r.o.** vznikl teprve v roce 2006. Ve své nabídce má pracovní programy v Evropě, USA, Kanadě a Novém Zélandu. Svoji jedinou provozovnu má zatím pouze v Praze, přičemž se zájemci mohou přihlašovat do programů také online na webových stránkách.

Pro CCUSA však v tuto chvíli firma ATEP nepředstavuje žádnou velkou konkurenční hrozbu jelikož je na trhu krátce, nenabízí téměř nic navíc a všechny její programy jsou ve srovnání s CCUSA průměrně o 50% dražší.

**Czech-us v.o.s.** je svojí velikostí i nabídkou velmi podobná výše uvedené firmě ATEP s.r.o. Její vznik je datován od roku 2006 a její jediná provozovna je v Praze. I zde se však mohou zájemci přihlašovat online na webových stránkách firmy, takže lze vše vyřídit po internetu a telefonu. Ceny jejich programů jsou na první pohled oproti CCUSA výrazně nižší, ale uvedené ceny nezahrnují však všechny nutné výdaje, které musí účastník celkem před vycestováním uhradit. Firma Czech-us zvolila tuto cenovou strategii pro získání nových zákazníků, ale prozatím se neukazuje jako výrazná konkurenční hrozba pro CCUSA.

Mezi další konkurenty pro CCUSA na českém trhu patří např. Alfa Agency s.r.o. nebo Studyline s.r.o.

### **3.2.2 Analýza zákazníků**

Produkty firmy CCUSA jsou určeny z 90% zákazníkům z řad studentů vysokých a vyšších odborných škol. Je to dáno jednak legislativou ministerstva zahraničí Spojených států amerických, která stanovuje přesné podmínky pro vydávání speciálních krátkodobých pracovních víz typu J-1, bez nichž není možné program absolvovat. Jednou z těchto podmínek je, že žadatel o tento typ víza musí mít status studenta vysoké nebo vyšší odborné školy v řádném denním typu studia. Tímto se segment zákazníků výrazně specifikuje téměř pouze na vysokoškolské studenty.

Existuje však i jedna legislativní výjimka a to pro vydání J-1 víza pro žadatele o pozici instruktora na dětském letním táboře, kde podmínka studia na VŠ či VOŠ není. Tohoto

programu se může zúčastnit prakticky každý ve věku 19 až 35 let. Podmínky pro účast v programu jsou praktické zkušenosti s tímto druhem práce a také angličtina na vysoké úrovni. Mezi zákazníky však o tento program není příliš velký zájem, neboť se jedná o dosti zodpovědnou a relativně málo placenou práci, která většinu potenciálních zájemců o práci v USA neláká.

Další skupinu zákazníků tvoří absolventi vysokých a vyšších odborných škol v oblasti business, management nebo finance pro které firma CCUSA nabízí odborné stáže v USA na 12 – 18 měsíců. Jedná se však o mizivé procento zájemců, neboť je tento program relativně drahý a je zde vyžadována nejméně tříletá praxe v oboru a také si zájemce práci zajišťuje sám. Tento program je čistě doplňkový a na zisku firmy se podílí minimálně.

Z této analýzy tedy jasně vyplývá cílová skupina zákazníků, tvořena z 90% studenty vysokých a vyšších odborných škol, kteří mají zájem vyplnit tři měsíce prázdnin zajímavou brigádou v zahraničí a u toho chtějí poznat nová místa a kulturu.

### 3.3 Analýza vnějšího prostředí

Pro analýzu vnějšího okolí firmy CCUSA jsem zvolil hojně používanou analýzu SLEPT, která zkoumá vlivy sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické a hodnotí tak celkové okolní prostředí firmy. Vedle této analýzy jsem použil také Porterův pěti faktorový model, který hodnotí obtížnost vstupu nové firmy na trh, rivalitu mezi stávajícími konkurenty v odvětví, smluvní sílu dodavatelů/odběratelů a míru substitučních produktů.

#### 3.3.1 SLEPT Analýza

Tabulka č.4: Analýza modelem SLEPT

| Faktor okolí         | Příležitosti  | Hrozby   |
|----------------------|---|--|
| <i>Sociální</i>      | Vzrůstající trend počtu cílových zákazníků - studentů vysokých škol                 | Pokles zájmu o práci v USA namísto jiných exotických destinací             |
| <i>Legislativní</i>  | Legislativa podporující výměnné zahraniční pobyty studentů                          | Zvýšení daňové zátěže pro podnikatelské subjekty                           |
| <i>Ekonomické</i>    | Možnost čerpání finančních prostředků od mateřské společnosti                       | Nestabilita měnových kurzů, hospodářská krize                              |
| <i>Politické</i>     | Úzká spolupráce s americkým velvyslanectvím v Praze                                 | Zpřísnění zahraniční politiky USA - podmínky pro vydávání pracovních víz   |
| <i>Technologické</i> | Využití rychlé elektronické komunikace mezi pobočkami a centrálou společnosti v USA | Selhání podnikového informačního systému, ztráta citlivých dat o klientech |

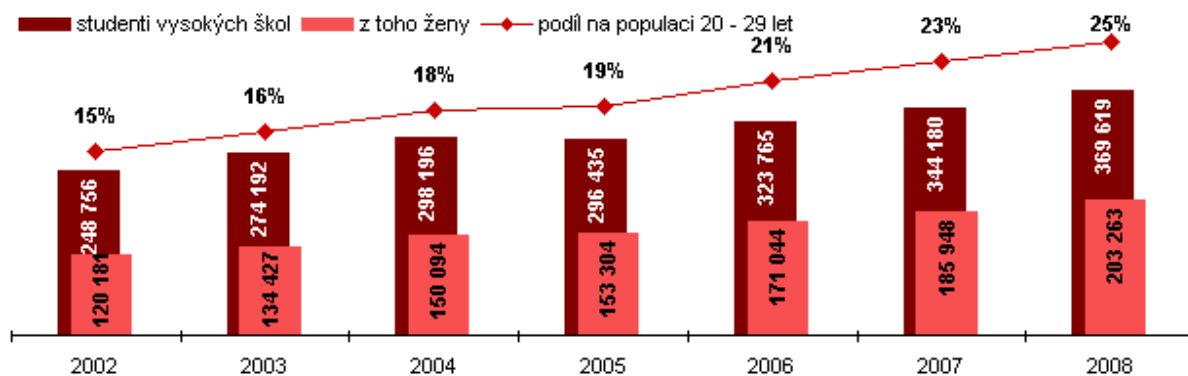
Zdroj: Zpracováno autorem

#### Sociální faktory

Klíčovou skupinu potenciálních zákazníků firmy CCUSA tvoří studenti vysokých a vyšších odborných škol, protože právě tito lidé mohou, dle zákonů USA, získat krátkodobé pracovní vízum v rámci výměnných programů. Proto je vývoj počtu studentů v České republice velmi významným faktorem, který do značné míry určuje další růst firmy.



Graf č. 1: Počet studentů vysokých škol



Zdroj: (13) Český statistický úřad. [Online] [Citace: 29.březen.2011] <http://www.czso.cz>

Jak je z grafu patrné, počet studentů v ČR se každým rokem zvyšuje. V populaci mezi 20ti až 29ti lety se od roku 2002 do roku 2008 zvýšil počet studentů až o 10 procentních bodů, což značí pozitivní trend pro společnost CCUSA k dalšímu růstu. I nadále se dá předpokládat, že tento trend bude pokračovat v souvislosti s budoucím výrazně lepším uplatněním absolventů vysokých škol a jejich nadprůměrným platovým ohodnocením. I finanční situace většiny nynějších studentů se v poslední době výrazně zlepšuje, díky čemuž si může čím dál více studentů nabízené pracovní programy v zahraničí dovolit. Problém by však mohl nastat se zavedením školného na vysokých školách. Naproti tomu je ale také možné, že by studenti díky školnému zvýšili poptávku po zahraničních pracovních programech v souvislosti s potřebou vyššího výdělků.

### Legislativní faktory

V rámci legislativy je pro společnost významný zejména vývoj zákonů ve Spojených státech amerických. Jedná se především o oblast daní, zákoníku práce a zahraniční politiky, které firmu ovlivňují nejvíce. V českém prostředí firma nejvíce sleduje daňové zatížení firem a to hlavně daň z příjmu. Firma má v současnosti pouze 2 stálé zaměstnance na plný

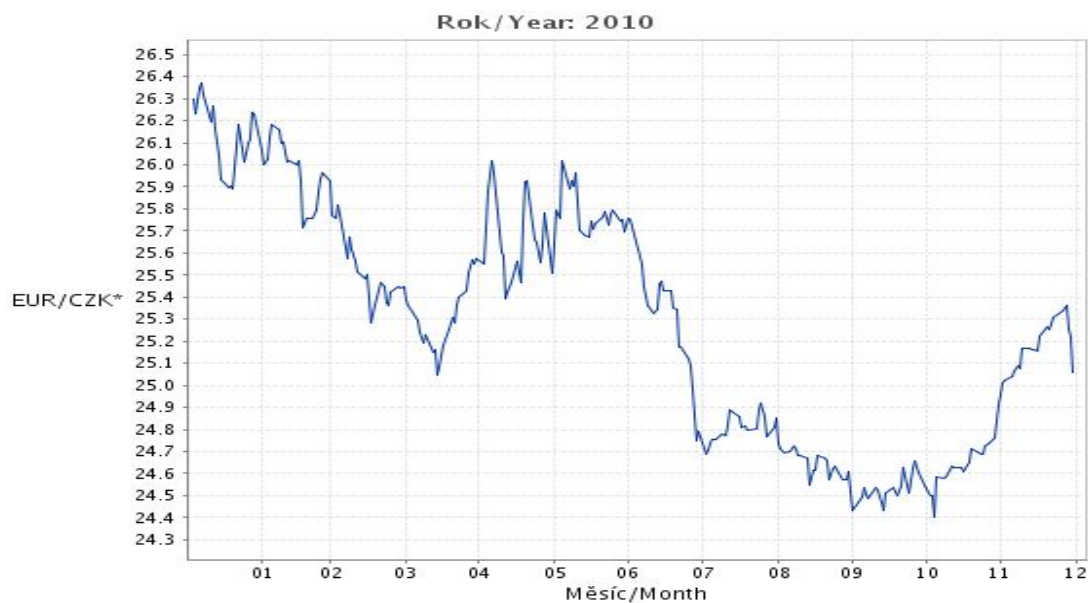
úvazek, za které platí odvody na sociální a zdravotní pojištění. Zbytek zaměstnanců firmy jsou studenti denního studia, za které firma nemá žádné další náklady na odvody. Proto v dosavadním systému firmu příliš neovlivňují legislativní faktory v České republice, až na jistá mimořádná legislativní opatření či vládní nařízení.

### **Ekonomické faktory**

Tyto faktory velmi ovlivňují celkovou finanční situaci podniku. Zejména finanční krize v posledních letech zasáhla do rozpočtu firmy. Pro firmu bylo totiž velmi obtížné nacházet pracovní místa v USA pro své klienty, jelikož američtí zaměstnavatelé preferovali zaměstnání svých brigádníků právě z důvodu nižších odvodů a výrazně nižších nebo žádných poplatků sponzorským agenturám jako je společnost CCUSA. To se významně projevilo v celkovém hospodářském výsledku firmy a následném zredukování výdajů do oblasti prodeje a marketingu. Dalším ekonomickým faktorem je neustálá změna kurzu české koruny vůči ostatním měnám, zejména pak euru a dolaru. Jelikož jsou ceny za pracovní programy v eurech, je neustálé kolísání měny dost znatelné a ovlivňuje poptávku po produktech. Stejně tak ovlivňuje poptávku kurz koruny vůči dolaru, a to v souvislosti s přislíbeným výdělkem v zámorí. Proto tento vývoj firma neustále sleduje a to jak vývoj kurzu u nás tak i ve Spojených státech. S odznívající finanční krizí je prognóza vývoje relativně pozitivní a dá se tedy očekávat zlepšení celkové situace na tomto trhu.

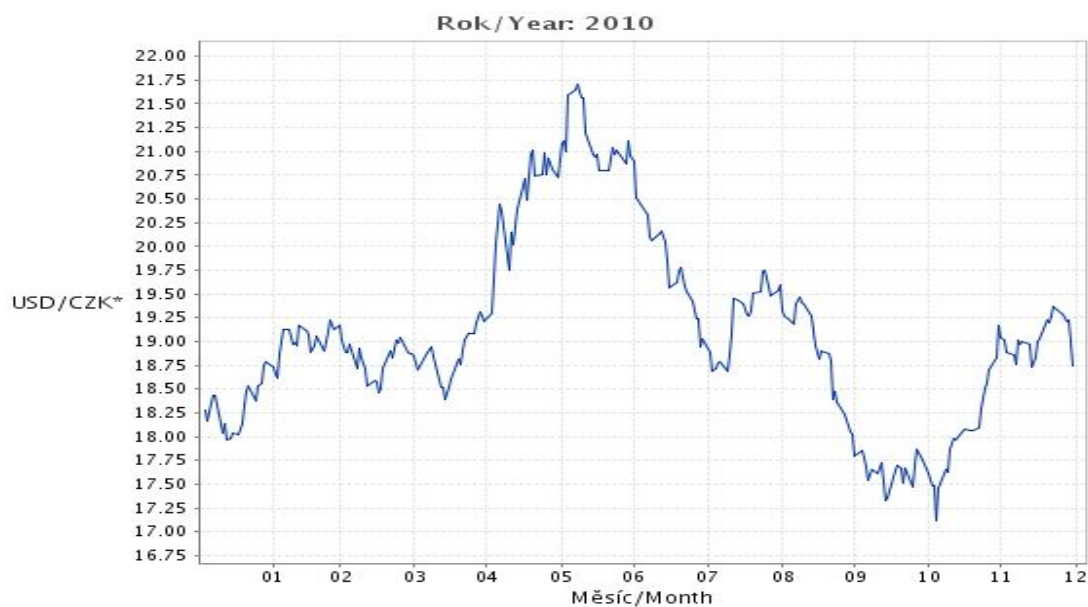
Jak z níže uvedených grafů vyplívá, v průběhu roku 2010 Euro vůči české koruně postupně mírně oslabovalo, čímž se ceny produktů CCUSA lehce snížily a poptávka se tak mírně zvýšila. Naproti tomu hodnota Dollaru od května loňského roku prudce klesala, což se negativně projevilo v náladě vracejících se účastníků, kteří si museli vydělané peníze rychle vyměnit s nižší hodnotou než očekávali.

Graf č.2: Vývoj kurzu CZK/EUR v roce 2010



Zdroj: (12) Česká národní banka. [Online] [Citace: 3.4.2011] <http://www.cnb.cz>

Graf č.3: Vývoj kurzu CZK/USD v roce 2010



Zdroj: (12) Česká národní banka. [Online] [Citace: 3.4.2011] <http://www.cnb.cz>

### **Politické faktory:**

Vliv na společnost CCUSA má také politická situace, a to především situace ve Spojených státech amerických. Pro firmu je nejdůležitější zahraniční politika země. V poslední době došlo k relativnímu uvolnění vstupu českých občanů na území USA hlavně zrušením povinnosti turistických víz. Nicméně pro pracovní programy, které svým zákazníkům společnost CCUSA nabízí, povinnost víz zůstala. Firma proto každoročně jedná o podmínkách s americkým velvyslanectvím v Praze ohledně udělování víz do Spojených států pro své klienty. Toto vyjednávání však závisí na politické situaci v USA a její aktuální vládě. Může se totiž stát, že při změně vlády dojde i ke zpřísnění nynějších podmínek pro udělování víz v rámci zvyšování bezpečnosti při zvýšených hrozbách teroristických útoků. Stávající systém je však zatím dostatečně otevřený a spolupráce s americkou ambasádou v Praze je na dobré úrovni.

### **Technologické faktory**

Nejvlivnějším technologickým faktorem pro firmu jsou jednoznačně informační technologie a také její informační systém IPAX, kde se ukládají životně důležitá data o zákaznících a amerických zaměstnavatelích. Firma si proto musí pečlivě hlídat správnou funkčnost tohoto systému a zejména jeho zabezpečení. Díky tomu, že centrála společnosti sídlí ve Spojených státech, tak veškerá komunikace probíhá přes internet, na který je i tento systém napojen. Jistá rizika zneužití jsou neustále, a proto se o veškerou údržbu stará tým specialistů IT. Rizika výpadku systému bohužel nelze nikdy vyloučit, ale firma se je snaží eliminovat na co nejnižší úroveň tak, aby při jakékoliv výjimečné situaci byla schopna pokračovat dočasně v provozu než se vše podaří opět vyřešit.

### 3.3.2 Porterova analýza konkurenčních sil

V této analýze je zkoumáno 5 faktorů vnějšího konkurenčního okolí firmy jako jsou: obtížnost vstupu nových konkurentů na trh, rivalita mezi stávajícími konkurenty, smluvní síla dodavatelů a odběratelů a hrozba substitučních výrobků.

Tabulka č.5: Porterova analýza

| Faktor                         | Míra rizika | Důvod   |
|--------------------------------|-------------|---|
| Vstup nových konkurentů na trh | vysoká      | malá kapitálová náročnost                                       |
| Rivalita mezi konkurenty       | střední     | zejména cenová rivalita   |
| Smluvní síla dodavatelů        | nízká       | jednotlivci z řad studentů VŠ                                   |
| Smluvní síla odběratelů        | vysoká      | velké firmy najímající vysoký počet sezónních zaměstnanců v USA |
| Hrozba substitučních výrobků   | nízká       | stálý zájem mladých lidí cestovat a poznávat nové kultury       |

Zdroj: zpracováno autorem

#### Vstup konkurentů na trh

Z hlediska finanční náročnosti není pro nového konkurenta nikterak obtížné začít v tomto oboru provozovat novou firmu. Jednalo by se totiž o kapitálově lehkou společnost a nejsou zde potřeba žádné vysoké vstupní náklady. Počátečním problémem pro novou firmu by však bylo získání patřičné licence a nutná by byla také spolupráce s některými mezinárodními organizacemi, zejména pak s určitou agenturou v USA, která má oprávnění vydávat patřičné formuláře pro žadatele o speciální krátkodobá pracovní víza. Z tohoto pohledu není vstup na tento trh příliš snadný.

## **Rivalita mezi konkurenty**

I přes fakt, že firem tohoto druhu u nás nepůsobí mnoho, konkurence je zde znatelná. Všechny společnosti si mezi sebou pečlivě hlídají ceny za nabízené programy a snaží se studenty nalákat na různá zvýhodnění. Pro CCUSA je na českém trhu největším konkurentem společnost Student Agency, která i přes vyšší ceny svých nabízených pracovních programů vynakládá obrovské prostředky do reklamy a marketingu, čímž je na trhu v porovnání s CCUSA mnohem více vidět. I přes to se dá konstatovat, že se u nás v tomto oboru jedná relativně o zdravou konkurenci.

## **Smluvní síla dodavatelů**

V případě této společnosti, je skupina dodavatelů zastoupena z 95% studenty vysokých a vyšších odborných škol. Jejich smluvní síla je v tomto případě téměř zanedbatelná, protože zájemci o služby přichází do CCUSA většinou jednotlivě a tudíž společnost nemá velký důvod pro nějaké ústupky či speciální zvýhodnění z pozice firmy. Jediná smluvní síla ze strany klientů totiž spočívá v hrozbě konkurence. Proto se firma na tuto stránku příliš neohlíží a místo toho věnuje mnohem větší pozornost vyjednávací síle odběratelů.

## **Smluvní síla odběratelů**

Skupinu odběratelů tvoří američtí zaměstnavatelé, kteří krátkodobě najímají pracovní sílu ze zahraničí od CCUSA. Jedná se buď o jednotlivce nebo sdružení jako např.: asociace amerických letních táborů. Jelikož má společnost CCUSA uzavřenou smlouvu s více než tisícem těchto subjektů, ztráta jednoho se takřka neprojeví. Naopak ale v případě např. asociace kempů nebo velkých zaměstnavatelů jako mohou být zábavní parky v USA je jejich vyjednávací síla značná a je třeba jim věnovat velkou pozornost. V každém případě však vyjednávání s americkými zaměstnavateli leží plně na bedrech mateřské společnosti

CCUSA ve Spojených státech, což znamená minimální ovlivnitelnost tohoto procesu z ČR. Mezi další odběratele je částečně možné zahrnout i americké ambasády v zahraničí, které každoročně vydávají tisíce pracovních víz pro klienty společnosti. Jedná se sice o zvláštní případ, nikoliv však zanedbatelný, protože americké ambasády jsou pod vlivem ministerstva zahraničí Spojených států a veškerá jejich rozhodnutí musí obě strany bez výjimky respektovat.

### **Hrozba substitučních výrobků**

Jako substituční výrobek lze považovat pracovní příležitosti v České republice, případně v jiných zemích, kde společnost nenabízí své programy. Tato hrozba je zde od samého začátku a nelze ji považovat vyloženě za hrozbu pro firmu. Většinou totiž záměrem zahraničních pracovních programů není nabídka vysokého výdělku, který v některých případech může být srovnatelný s místními poměry, ale možnost cestování, získání nových zkušeností, poznání nových lidí z cizích zemí, což je velmi těžko nahraditelný subjekt.

### **3.4 Analýza marketingového mixu**

Tento typ analýzy zkoumá vnitřní marketingové prvky firmy CCUSA s.r.o. jako jsou její produkt, cena, distribuce a lidé. Díky této analýze je možné zjistit aktuální marketingovou strategii této firmy.

#### **3.4.1 Produkt**

Firma CCUSA má ve své nabídce čtyři pracovní programy v zahraničí, přičemž 3 z nich jsou programy ve Spojených státech amerických a jeden na Novém Zélandu.

- Camp Counselors USA
- Work Experience USA
- Practical Training USA
- Work Adventures Down Under (New Zealand)

**Camp Counselors USA** je pracovní program na dětských letních táborech v USA. Délka práce je maximálně na 4 měsíce. V programu jsou na výběr 2 varianty pracovních pozic, a to jednak instruktor dětí vyučující zpravidla nějaký sport, aktivitu či dovednost. Druhá pozice je pomocná pracovní síla, která obstarává a zajišťuje chod celého kempu v letním provozu. Jedná se o práce např. v kuchyni, prádelně nebo jiné údržbářské práce.

**Work Experience USA** je zaměřený na práci zejména ve službách. Může se jednat o práci v hotelích, restauracích, obchodech, zábavních nebo národních parcích apod. Od toho se odvíjí i pozice, na které není potřeba žádné speciální vzdělání či kvalifikace. I v tomto pracovním programu jsou na výběr dvě varianty. Jedna z nich je varianta Placement, kde firma CCUSA zajistí práci pro účastníka na základě jeho požadavků a zkušeností. Další možností je varianta Independent, kde si účastník musí zajistit práci sám. V tomto případě CCUSA poskytuje žadateli pouze pojištění, dokumenty pro žádost o pracovní vízum a nonstop podporu během celého pobytu v USA.



**Practical Training USA** je speciální program zaměřený na dlouhodobé pracovní stáže v USA. Tento program je víceméně doplňkový a není o něj příliš velký zájem hlavně z důvodů vysokých počátečních nákladů. Žadatel si musí sehnat pracovní místo sám, a to pouze v oblasti financí, business a management. Zároveň musí žadatel prokázat nejméně tříletou praxi v oboru a být absolventem vysoké školy. Tyto stáže mohou být v trvání až osmnácti měsíců.

**Work Adventures Down Under (New Zealand)** je program velmi podobný jako výše uvedená varianta Work Experience Independent, s tím rozdílem že se jedná o letní práci na Novém Zélandu. Stejně tak jako Practical Training USA je však tento program spíše doplňkovým, protože i zde čekají pro zájemce velmi vysoké počáteční náklady, a proto je jeho podíl na celkových tržbách firmy CCUSA zanedbatelný.

Jak je uvedeno v popisu jednotlivých produktů firmy v podobě pracovních programů jednoznačně největší zájem je o programy Camp Counselors USA a Work Experience USA, které firma považuje za své stěžejní. Tyto programy tvoří více než 90% podílu na celkových tržbách firmy CCUSA.

### **3.4.2 Cena**

Společnost CCUSA pečlivě sleduje ceny všech svým největších konkurentů na českém trhu a snaží se tak své cenu tomu přizpůsobit. Obecně lze říci, že cenová strategie firmy spočívá v myšlence být stále o něco levnější než konkurence. Proto zatím ceny všech nabízených pracovních programů firmy CCUSA jsou nižší řádově o desítky procent. Je však nutné poznamenat, že skutečná tvorba cen vychází hlavně od managementu mateřské společnosti CCUSA ve Spojených státech. Ceny se i přesto v České republice mírně upravují podle ekonomické situace a možnostech dceřiné společnosti.

Každý z nabízených programů je cenově specifický a nastaven podle požadavků a očekávání jednotlivých zákazníků.

Jeden z nejžádanějších pracovních programů Camp Counselors USA je nejlevnější variantou. Zákazník zaplatí pouze zlomek celkových nákladů (pojištění, letenka, vízum), přičemž zbytek doplatí za něj jeho americký zaměstnavatel. Tento zbytek nákladů je účastníkovi strháván z jeho výplaty a z tohoto důvodu není tento program postavený na očekávaném vysokém výdělku, ale především velmi nízkých počátečních nákladech, což mu dává mezi klienty firmy vysokou popularitu a právě díky jeho snadné dostupnosti patří k nejoblíbenějším.

Opačný je však pracovní program Work Experience USA. Vstupní poplatky jsou výrazně vyšší než u výše uvedeného Camp Counselors USA. Účastník si musí především hradit sám letenku, která v ceně tvoří největší položku. Program je ale vykompenzovaný vysokým výdělkem, a to díky žádným dodatečným poplatkům společnosti CCUSA ze strany amerického zaměstnavatele. Proto celá výplata náleží účastníkovi. Tento program i přes své vysoké počáteční náklady patří zejména v poslední době mezi velmi oblíbené. Tuto variantu totiž volí klienti, kteří chtějí v Americe po skončení jejich pracovní smlouvy hodně cestovat a potřebují tedy k tomu nemalé finanční prostředky.

Další doplňkové programy jako jsou Practical Training USA (odborné pracovní stáže) nebo Work Adventures Down Under (práce na Novém Zélandu) jsou z hlediska ceny dostupné pouze pro velmi úzký okruh zákazníků. Jedná se totiž o velmi nákladné programy, které navíc nejsou nikterak dotovány ze strany zaměstnavatelů. Účastník si navíc musí zajistit téměř vše potřebné sám, a to včetně zaměstnavatele, letenky a víza.

### 3.4.3 Propagace

Firma CCUSA se snaží být co nejvíce na očích, avšak rozpočet na reklamu je silně omezený. Výhodou ale je, že zákazníci firmy CCUSA jsou z úzkého segmentu studentů vysokých a vyšších odborných škol. Proto se veškerá reklama a propagace zaměřuje právě na ně. Nejvíce využívá reklamy na internetu, svých plakátech a občasných prezentacích a informačních mítincích po školách.

**Internet** je studenty využíván v obrovské míře, a proto také firma CCUSA do tohoto druhu reklamy vkládá největší finanční prostředky. Jedná se zejména o reklamní bannery s odkazy na webové stránky společnosti a také placené přednostní místa ve vyhledávacích Seznam a Google.

**Reklamní plakáty** jsou umístovány především na veřejných místech v budovách vysokých a vyšších odborných škol. Vedle dalších drobných propagačních materiálů jakou jsou třeba kapesní kalendáře či malé letáky jsou distribuovány zejména regionálními zástupci společnosti CCUSA, kteří jsou z 90% sami studenty vysokých škol a je proto tato forma propagace pro firmu velmi efektivní z důvodů nízkých nákladů.

**Informační schůzky** se konají zpravidla třikrát až čtyřikrát za měsíc buď někde v předem pronajatých prostorách vysoké školy nebo v kancelářích společnosti CCUSA, kde je však omezená kapacita. Právě podle místa konání těchto informačních schůzek se určuje rozsah distribuce plakátů upozorňujících na konání informační schůzky. Tyto schůzky si opakovaně získávají velký zájem potenciálních klientů, protože prezentaci vedou zkušení zaměstnanci firmy, kteří sami absolvovali některé z pracovních programů firmy a mohou tak předávat vlastní zkušenosti a nikoliv pouze převzaté. Právě tento fakt dělá z informačních schůzek atraktivní událost.

#### **3.4.4 Distribuce**

Firma CCUSA v současnosti disponuje dvěma prodejními místy v České republice a to v Praze a Brně, kde jsou kanceláře se zástupci firmy. V hlavní pražské kanceláři sídlí management společnosti. Tyto dvě místa jsou mezi sebou v neustálém kontaktu a probíhá mezi nimi nepřetržitá kooperace. Obě kanceláře jsou také připojené k centrálnímu serveru, na kterém jsou data o všech účastnících a zaměstnavatelích.

V dalších městech jako Ostrava, Plzeň, Zlín, Karviná, Hradec Králové a Olomouc má firma své vyškolené zástupce, kteří provádí veškerou reklamní činnost, jednají s klienty, vedou s nimi vstupní pohovory a uzavírají smlouvy. Hlavní nevýhodou ale je, že nedisponují firemními prostorami, a tak veškeré jednání s klienty se děje až po předchozím objednání a domluvě, což může u některých zájemců vyvolat určitou nedůvěru.

### 3.5 SWOT Analýza

Pro stanovení marketingové strategie podniku CCUSA jsou výsledky swot analýzy výchozím kritériem. Tato analýza jasně definuje silné a slabé stránky podniku a jeho příležitosti a hrozby.

Tabulka č.6: SWOT analýza

| <b>SWOT analýza</b>   |   |
|---|---|
| <b>SW - analýza</b>   |   |
| <i>Silné stránky</i>  | <i>Slabé stránky</i>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Významná společnost na trhu s dlouholetou tradicí</li> <li>➤ Velká podpora mateřské společnosti</li> <li>➤ Držitel několika prestižních certifikátů a ocenění</li> <li>➤ Nabídka nadstandardních služeb k produktům</li> <li>➤ Téměř stoprocentní úspěšnost klientů při žádosti o americké pracovní vízum</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Výrazná vazba na mateřskou společnost</li> <li>➤ Omezené možnosti managementu v rozhodovacích procesech</li> <li>➤ Značná finanční závislost na mateřské společnosti</li> <li>➤ Nízká úroveň propagace</li> </ul>                            |
| <b>OT - analýza</b>   |   |
| <i>Příležitosti</i>   | <i>Hrozby</i>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Vstup na nové zahraniční trhy zejména v rozvojových zemích</li> <li>➤ Rozšíření nabídky pracovních programů o další země mimo USA</li> <li>➤ Zavedení jazykových kurzů a kurzů zkrácených před vycestováním za prací do zahraničí.</li> <li>➤ Zavedení prodeje letenek a pobytových zájezdů do USA</li> <li>➤ Přímá spolupráce s českými vysokými školami</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Konkurence ostatních známých firem zabývajících se stejnou činností</li> <li>➤ Nestabilita kurzu české měny</li> <li>➤ Závislost na cenách osobní letecké dopravy</li> <li>➤ Nutná spolupráce s americkým ministerstvem zahraničí</li> </ul> |

Zdroj: zpracováno autorem

Největší silnou stránkou firmy CCUSA je fakt, že se jedná přímo o americkou společnost se sídlem ve Spojených státech. Díky tomu nemusí spolupracovat s žádnou jinou americkou agenturou tak jako to musí dělat ostatní její konkurenti na českém trhu. To je bezesporu výhodou jednak komunikace a také nižších nákladů. Firma se svou činností zabývá již řadu let a v USA patří k neznámějším, díky čemuž si za tu dobu získala velkou prestiž a dnes má smlouvu s více než tisíci zaměstnavateli po celých státech USA, kterým nabízí pracovní sílu téměř ze všech koutů světa.

V českých podmínkách má ale její dceřiná firma do jisté míry omezené možnosti a to hlavně v oblasti financování provozu a investic do reklamy a marketingu. Veškeré výdaje a kroky musí nejdříve konzultovat s vrcholným managementem a nemá proto tak volné pole působnosti.

Příležitosti firmy na českém trhu jsou zejména v dalším rozšíření produktů např. o krátkodobé jazykové kurzy před vycestováním účastníků za prací do zahraničí nebo letní jazykové pobyty v Evropě. Další možností je doplňkový prodej letenek. U smluvních leteckých přepravců totiž firma disponuje množstevní slevou, jelikož k některým svým nabízeným pracovním programům zařizuje účastníkům také letenky. Zájem by určitě mohly mít také poznávací zájezdy do USA a Kanady, které by nebyly určeny pouze studentům, ale i ostatním lidem.

Kromě standardní hrozby v podobě konkurence patří nyní mezi největší současné hrozby firmy CCUSA nepochybně ekonomická situace v USA. Zejména se projevila v roce 2009 a 2010 kdy vrcholila finanční krize. Ta se negativně projevila v zájmu amerických zaměstnavatelů o zahraniční pracovní sílu. S tím také souvisí nutná spolupráce s americkým ministerstvem zahraničí, které může kdykoliv omezit přísun pracovníků ze zahraničí kvůli ochraně pracovních míst pro své občany. Další hrozby jsou v kolísání kurzu české měny zejména vůči Euru a Dolaru a také rostoucí ceny ropy, které se významně projevují v cenách letecké dopravy.

Z výše uvedené analýzy však jasně vyplívá, že pro firmu CCUSA existuje stále velký potenciál růstu firmy a zvyšování tak její tržní hodnoty.

### 3.6 Finanční Analýza

Zkoumá celkové finanční zdraví podniku a dá se i podle ní částečně předpokládat další ekonomický vývoj firmy. V tomto případě výsledky finanční analýzy poslouží zejména k zjištění finančních možností firmy při rozhodování o investicích do marketingové strategie.

#### 3.6.1 Horizontální analýza

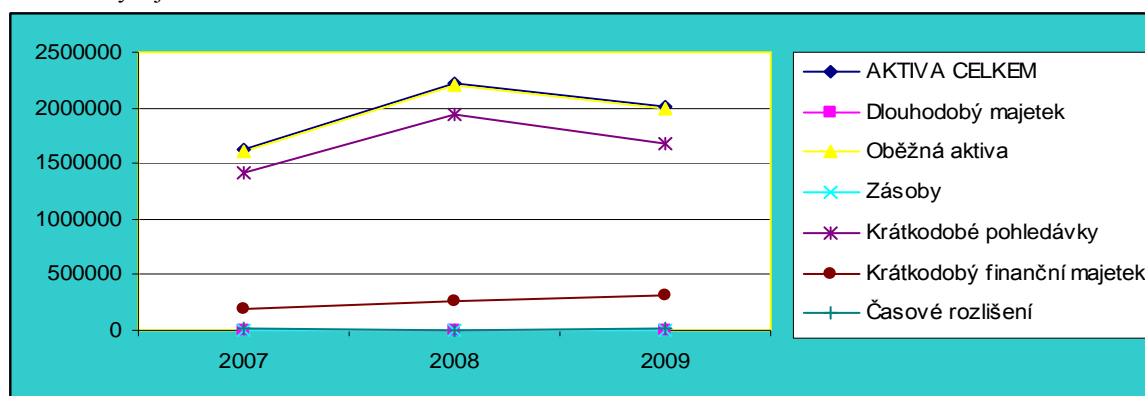
Porovnává meziroční změny určitých rozvahových položek a položek výkazu zisku a ztráty za období 2007, 2008 a 2009.

Tabulka č.7: Horizontální analýza aktiv

| ROZVAHA - Aktiva            | 2007/2008      |               | 2008/2009       |              |
|-----------------------------|----------------|---------------|-----------------|--------------|
|                             | změna (Kč)     | změna (%)     | změna (Kč)      | změna (%)    |
| <b>AKTIVA CELKEM</b>        | <b>596 298</b> | <b>36,73</b>  | <b>-214 141</b> | <b>-9,65</b> |
| Dlouhodobý majetek          | 0              | 0,00          | 0               | 0,00         |
| <b>Oběžná aktiva</b>        | <b>597 798</b> | <b>37,06</b>  | <b>-217 247</b> | <b>-9,83</b> |
| Zásoby                      | 0              | 0,00          | 0               | 0,00         |
| Krátkodobé pohledávky       | 527 482        | 37,20         | -266 980        | -13,72       |
| Krátkodobý finanční majetek | 70 316         | 36,01         | 49 733          | 18,72        |
| <b>Časové rozlišení</b>     | <b>-1 500</b>  | <b>-14,74</b> | <b>3 106</b>    | <b>35,80</b> |

Zdroj: Interní dokumenty společnosti CCUSA. Zpracováno autorem

Graf č.4: Vývoj složek aktiv



Zdroj: Interní dokumenty společnosti CCUSA. Zpracováno autorem

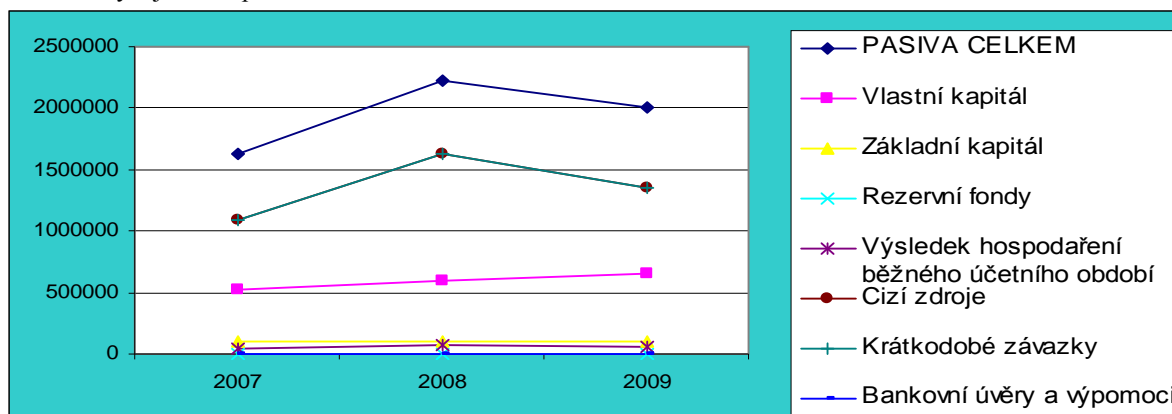


Tabulka č.8: Horizontální analýza pasiv

| ROZVAHA - Pasiva                                    | 2007/2008      |              | 2008/2009       |               |
|---|----------------|--------------|-----------------|---------------|
|   | změna (Kč)     | změna (%)    | změna (Kč)      | změna (%)     |
| <b>PASIVA CELKEM</b>                                | <b>596 298</b> | <b>36,73</b> | <b>-214 141</b> | <b>-9,65</b>  |
| <b>Vlastní kapitál</b>                              | <b>66 468</b>  | <b>12,62</b> | <b>62 493</b>   | <b>10,53</b>  |
| <b>Základní kapitál</b>                             | <b>0</b>       | <b>0,00</b>  | <b>0</b>        | <b>0,00</b>   |
| Rezervní fondy                                      | 0              | 0,00         | 0               | 0,00          |
| <b>Výsledek hospodaření běžného účetního období</b> | <b>20 933</b>  | <b>45,97</b> | <b>-14 819</b>  | <b>-22,29</b> |
| <b>Cizí zdroje</b>                                  | <b>529 830</b> | <b>48,31</b> | <b>-276 634</b> | <b>-17,01</b> |
| Krátkodobé závazky                                  | 529 830        | 48,31        | -276 634        | -17,01        |
| Bankovní úvěry a výpomoci                           | 0              | 0,00         | 0               | 0,00          |

Zdroj: Interní dokumenty společnosti CCUSA. Zpracováno autorem

Graf č.5: Vývoj složek pasiv



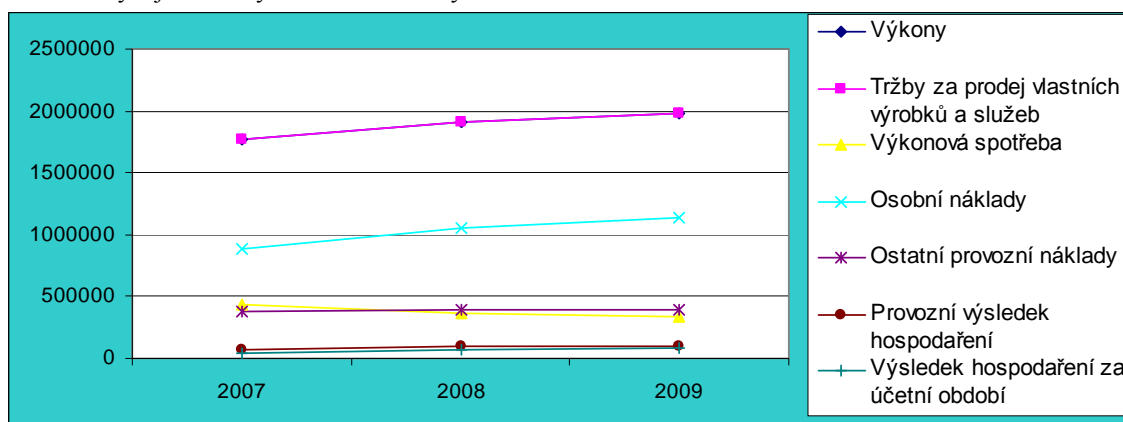
Zdroj: Interní dokumenty společnosti CCUSA. Zpracováno autorem

Tabulka č.9: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

| VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY                              | 2007/2008      |               | 2008/2009      |              |
|---|----------------|---------------|----------------|--------------|
|   | změna (Kč)     | změna (%)     | změna (Kč)     | změna (%)    |
| <b>Výkony</b>                                     | <b>133 300</b> | <b>7,52</b>   | <b>81 100</b>  | <b>4,25</b>  |
| <b>Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb</b> | <b>133 300</b> | <b>7,52</b>   | <b>81 100</b>  | <b>4,25</b>  |
| <b>Výkonová spotřeba</b>                          | <b>-68 788</b> | <b>-15,62</b> | <b>-31 865</b> | <b>-8,57</b> |
| <b>Osobní náklady</b>                             | <b>164 487</b> | <b>18,49</b>  | <b>90 029</b>  | <b>8,54</b>  |
| Ostatní provozní náklady                          | 11 782         | 3,13          | 10 402         | 2,68         |
| <b>Provozní výsledek hospodaření</b>              | <b>23 692</b>  | <b>34,29</b>  | <b>12 533</b>  | <b>13,51</b> |
| <b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>      | <b>20 933</b>  | <b>45,97</b>  | <b>11 037</b>  | <b>16,60</b> |

Zdroj: Interní dokumenty společnosti CCUSA. Zpracováno autorem

Graf č.6: Vývoj složek výkazu zisku a ztráty



Zdroj: Interní dokumenty společnosti CCUSA. Zpracováno autorem

Změny ve sledovaných položkách rozvahy a výkazu zisku a ztrát jsou mírné a struktura majetku se drží zhruba na stejné úrovni. Pozitivní trend je patrný ve vývoji tržeb, kdy za sledované období tržby neustále mírně rostly a dá se tedy předpokládat pokračování tohoto růstu.

### 3.6.2 Analýza fondů finančních prostředků

Sleduje čistý pracovní kapitál, nebo-li platební schopnost firmy.

Tabulka č.10: Vývoj rozdílových ukazatelů

| Rozdílové ukazatele    | 2007   | 2008   | 2009   |
|------------------------|--------|--------|--------|
| Čistý pracovní kapitál | 516563 | 584531 | 643918 |

Zdroj: Interní dokumenty společnosti CCUSA. Zpracováno autorem

Z výše uvedené tabulky je evidentní velmi pozitivní vývoj čistého pracovního kapitálu. Díky únosné míře pohledávek a dobrým tržbám je platební schopnost firmy CCUSA hradit veškeré své závazky velmi vysoká.

### 3.6.3 Ukazatelé finanční stability

Sledují poměr financování vlastním kapitálem a cizími zdroji.

Tabulka č.11: Poměr zadluženosti podniku

| <b>Poměr zadluženosti podniku</b> | <b>2007</b> | <b>2008</b> | <b>2009</b> |
|-----------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Celková zadluženost               | 67,55%      | 73,28%      | 67,31%      |
| Poměr vlastního kapitálu          | 32,45%      | 26,72%      | 32,69%      |

Zdroj: Interní dokumenty společnosti CCUSA. Zpracováno autorem

Z uvedených hodnot v tabulce vyplývá dost vysoká zadluženost podniku CCUSA. Tyto hodnoty jsou však v tomto případě velice relativní, protože firma využívá vysokou část finančních prostředků od své mateřské společnosti v USA, což silně tyto výsledky ovlivňuje. Firma CCUSA ve skutečnosti aktuálně nečerpá žádné bankovní úvěry či výpomoci.

Ukazatelé rentability značí výnosnost kapitálu firmy, tedy do jaké míry firma zhodnocuje své prostředky.

Tabulka č.12: Ukazatelé rentability

| <b>Ukazatelé rentability</b>         | <b>2007</b> | <b>2008</b> | <b>2009</b> |
|--------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Rentabilita celkového kapitálu (ROI) | 0,043       | 0,042       | 0,053       |
| Rentabilita tržeb (ROS)              | 0,026       | 0,035       | 0,039       |

Zdroj: Interní dokumenty společnosti CCUSA. Zpracováno autorem

V letech 2007 a 2008 byly hodnoty rentability celkového kapitálu silně pod průměrnou hodnotou 0,12 – 0,15. V roce 2009 se však hodnoty dostávají výše, a to i včetně rentability tržeb. Je to způsobeno zejména celkovým růstem hospodářského výsledku, jehož další růst se příznivých předpokladů dá očekávat i dalších letech.

### 3.7 Průzkum mezi zákazníky

Průzkum zákazníků probíhal formou dotazníku, který u vstupního pohovoru vyplnil každý klient přihlášený do jednoho z programů. Výsledky průzkumu jsou za období 2009 a 2010 a celkem se ho zúčastnilo přes 500 respondentů.

Sledovány byly faktory:

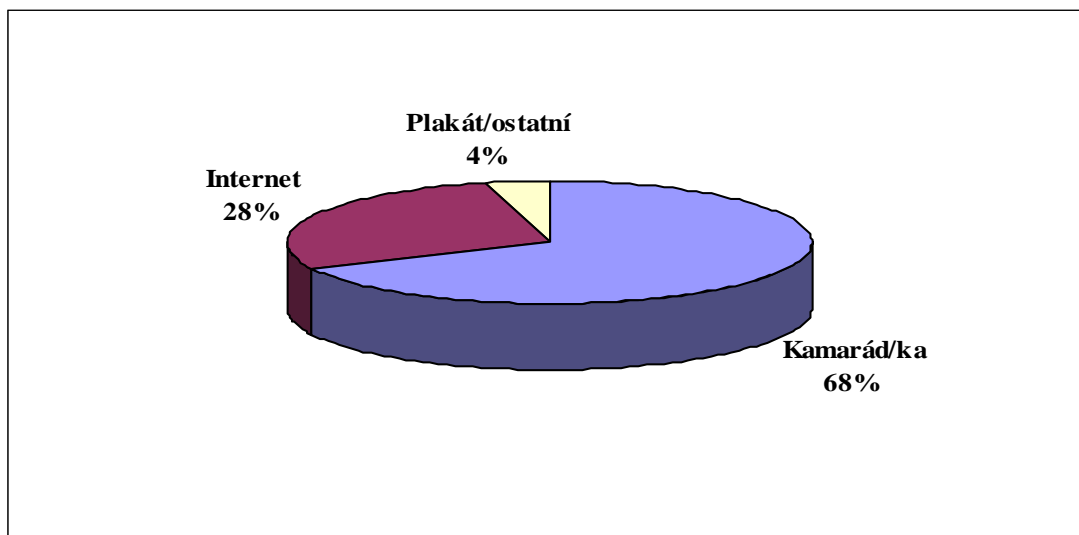
1. jakým způsobem se klient o společnosti CCUSA dozvěděl
2. zúčastnil-li se informační schůzky CCUSA
3. měl informace o programech konkurenčních agentur
4. důvod volby společnosti CCUSA

#### 3.7.1 Výsledek průzkumu

##### 1. dotaz:

68% dotázaných se dozvědělo o CCUSA přes kamaráda/ku, dalších 28% z internetu a zbylý 4% uvedlo plakát, kalendář nebo jiné drobné propagační materiály.

Graf 7: Způsob získání informace o firmě CCUSA



Zdroj: Zpracováno autorem

## 2. dotaz

Z celkového počtu se informační schůzky zúčastnilo 34% dotázaných

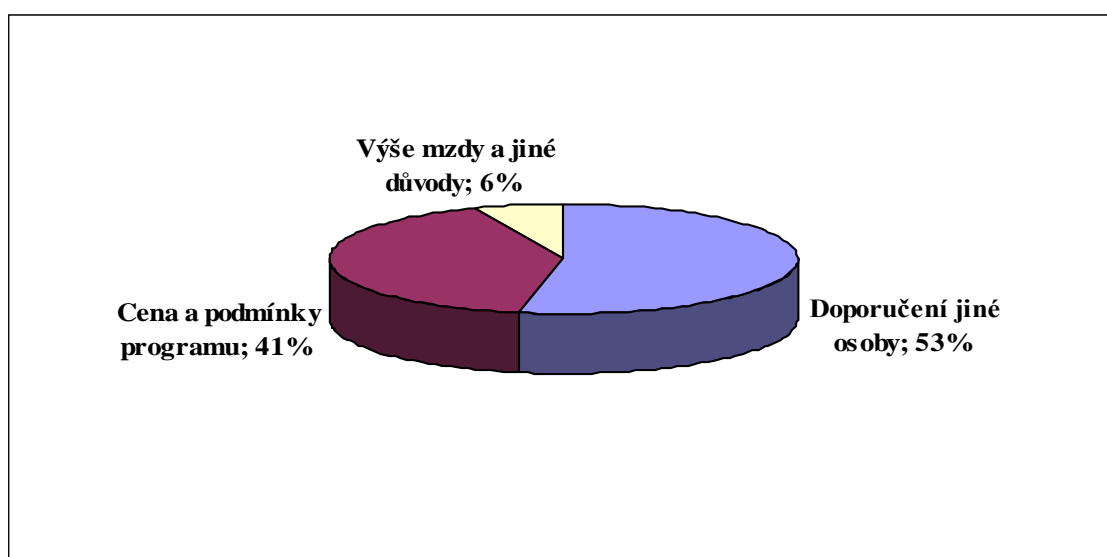
## 3. dotaz

47% dotázaných uvedlo, že měli informace o cenách a podmínkách konkurenčních agentur, nejčastěji Student Agency s.r.o. Zbylých 53% přiznalo, že ani neměli žádné další informace od jiných agentur. Tito zákazníci šli do CCUSA většinou rovnou na doporučení jiné osoby.

## 4. dotaz

Mezi hlavní důvody výběru právě společnosti CCUSA patřily z 53% pozitivní zkušenosti a doporučení osoby, která již program u CCUSA absolvovala v předchozích letech. Dalších 41% uvedlo jako důvod cenu a podmínky programu. Pro zbylých 6% byl hlavní důvod výše garantované mzdy a jiné důvody.

Graf 8: Důvod výběru firmy CCUSA



Zdroj: Zpracováno autorem

## 4 Návrh marketingové strategie

Tato část práce je zaměřena na konkrétní návrhy na opatření vedoucí k celkovému zlepšení ekonomické situace podniku CCUSA, tzn. zvýšení tržeb, prosperity, tržní hodnoty podniku a jeho celkové zviditelnění na českém trhu. Návrhy vycházejí z výsledků jednotlivých marketingových a finančních analýz zpracovaných v praktické části této práce.

### 4.1 Strategie marketingového mixu

Vychází z analýzy čtyř základních položek marketingového mixu jako jsou produkt, cena, distribuce a propagace.

#### 4.1.1 Produktová strategie

V současnosti společnost CCUSA nabízí 4 pracovní programy, z nichž 3 jsou v USA a jeden na Novém Zélandu. Absolutně největší poptávka je po dvou krátkodobých programech v USA, které jsou aktuálně pro firmu naprosto stěžejní.

Produktová řada firmy CCUSA v podobě čtyř pracovních programů je však v dnešní době velmi málo, a proto bych silně doporučoval **rozšíření současné produktové nabídky** o další pracovní programy zejména ve Velké Británii, případně Irsku. Po těchto destinacích se zejména v poslední době výrazně zvýšila poptávka. Je to z důvodu snadné dostupnosti. Oproti Spojeným státům je cesta z České republiky ať už letadlem či autobusem nesrovnatelně méně nákladná, díky čemuž by pro mnohé klienty byla práce v zahraničí dostupnější, navíc s možností krátké návštěvy domova během programu. Další velkou výhodou této země je bezesporu volný pracovní trh pro české občany, díky čemuž není nutné vyřizování víz či jiného pracovního povolení, což opět výrazně šetří klientům náklady na program. Od 1.5.2011 se také pro české občany konečně otevírá i pracovní trh v Německu a Rakousku, což je pro firmu další příležitost k využití této situace a nabídnout

pracovní programy i v těchto zemích. Mnozí vysokoškolští studenti studují dlouhodobě německý jazyk, a proto by pro ně byla nabídka práce v těchto zemích velmi atraktivní.

Kromě výše uvedených návrhů by také stálo za uvažování **zavedení poznávacích zájezdů** do USA. Zde by společnost mohla využít svých bohatých kontaktů ve Spojených státech a organizovat tímto způsobem určité typy krátkodobých výletů pro české občany. Podmínkou tohoto kroku by ale bylo schválení mateřské společnosti CCUSA v Americe a její výrazná participace na tomto produktu.

Další návrh na rozšíření vidím v zavedení **krátkodobých jazykových kurzů** před vycestováním klientů do zahraničí za prací. Služba by mohla fungovat jako doplňkový produkt k jednotlivým pracovním programům. Všichni současní zaměstnanci firmy CCUSA jsou totiž bývalými opakovanými absolventy těchto programů a disponují tak vysokou úrovní jazykové vybavenosti. Právě tito zaměstnanci by jazykové kurzy vedli, díky čemuž by nedošlo k výraznému navýšení nákladů společnosti.

Firma by měla veškerou svou produktovou nabídku zanechat i přes to, že jsou zde produkty, o které není takřka zájem. Případné vyřazení těchto produktů totiž náklady společnosti nesníží, a proto by je měla ponechat jako doplňkové. V každém případě by další rozšíření nabídky bylo vhodné, a to zejména s výhledem do budoucna, kdy se může změnit trend destinací pro výběr práce v zahraničí.

#### **4.1.2 Cenová strategie**

Aktuální cenová strategie vychází z myšlenky být stále nejlevnější na trhu. Ceny některých konkurenčních firem mohou být i přes to na první pohled o něco nižší. Je to způsobeno zejména dalšími skrytými, nevyhnutelnými poplatky, které klient z počátku nezná. Díky tomu došlo v poslední době k přílivu bývalých zákazníků konkurenčních firem.

Díky tomuto faktu bych firmě doporučoval drobnou změnu této nynější cenové strategie spočívající v nižších nákladech. Konkrétně u velmi oblíbeného pracovního programu Camp Counselors je v základní cenové nabídce dražší varianta pojištění - Premium. Naopak u programu Work Experience má klient na výběr mezi levnější variantou Basic nebo dražší Premium. Pokud by firma zavedla u prvně jmenovaného programu do základní cenové nabídky také variantu Basic a stávající cenu zachovala, došlo by ke snížení nákladů na program a zvýšení jeho rentability, přičemž nový zákazník by tuto změnu jen těžko zaregistroval. I při této změně by stále byla zachována zásada firmy být na trhu nejlevnější. Úspora by následně podniku přinesla větší možnosti investic do reklamy, čímž by se výrazně zvýšil její potenciál do budoucna.

#### **4.1.3 Distribuční strategie**

Rozšíření distribuční sítě by mělo patřit k dalším cílům marketingové strategie podniku. Stávající kanceláře v Praze a Brně by v budoucnu nemusely stačit. Společnost má sice v dalších šesti městech republiky své regionální zástupce, ti však mají velmi omezené administrativní možnosti. Náklady na provoz další kanceláře by se jistě v celkovém hospodářském výsledku společnosti značně projeví, a proto bych podniku navrhl nejdříve zavedení provozu nové kanceláře v Ostravě, která po Praze a Brně vykazuje nejvíce přihlášených účastníků pracovních programů. Kancelář by samozřejmě byla připojena k podnikovému informačnímu systému IPAX, který firma využívá ve stávajících kancelářích v Praze a Brně. Tím by ubylo práce se zpracováním dat klientů na těchto místech a naopak by se tato práce rozložila mezi více zaměstnanců po republice, kteří by navíc byli v neustálém online kontaktu s hlavní centrálou podniku v Praze. Tuto kancelář by firma měla pronajmatou, čímž by prvotní investice směřovaly pouze do nákupu nutného vybavení kanceláře jako je nábytek a počítač s potřebným softwarovým vybavením. Návrh této investice má však dlouhodobější charakter a nelze tedy očekávat skokový nárůst přihlášených klientů v tomto regionu.



#### **4.1.4 Propagační strategie**

Veškerá propagační strategie společnosti CCUSA je zaměřena čistě na studenty vysokých a vyšších odborných škol, kteří jednoznačně tvoří cílovou skupinu zákazníků firmy, což je do jisté míry výhodou při plánování propagační strategie.

##### **Reklama na internetu**

Podnik nyní využívá reklamy na internetu prostřednictvím bannerů a přednostního umístění v oblíbených vyhledávačích. Zejména umístění na prvních místech se ve vyhledávači Seznam v poslední době velmi osvědčilo, a proto bych jistě doporučoval tuto formu reklamy i nadále zachovat. V případě reklamních bannerů je však nutné velmi pečlivě zvážit jejich umístění. Zpravidla se musí jednat o webové stránky hojně navštěvované studenty, jako mohou být například [www.spoluzaci.cz](http://www.spoluzaci.cz) nebo [www.seminarky.cz](http://www.seminarky.cz).

Pro další formu reklamy na internetu bych doporučoval využít sociálních sítí. Ty se hlavně v posledních letech staly obrovským fenoménem, kde zejména mladí lidé tráví velké množství času. Nejpopulárnějšími jsou bezesporu Facebook nebo Twitter, kde by jistý druh reklamy jistě pozitivně přispěl k dalšímu zviditelnění společnosti. V případě Facebooku by se mohl jednat třeba o založení určité zájmové skupiny bývalých účastníků pracovních programů, včetně jejich zaměstnanců. Správce této skupiny by měl být právě někdo z řad zaměstnanců podniku. Výhodu tohoto způsobu reklamy vidím hlavně v minimálních nákladech na její realizaci, zvláště pak v souvislosti s její možnou budoucí efektivitou.

##### **Informační schůzky**

Jedná se o podnikem velmi využívaný způsob reklamy, kdy se tyto informační schůzky konají na předem určených místech, nejčastěji přímo v pronajatých přednáškových halách vysokých škol. Pro potenciální zákazníky je to velmi atraktivní forma komunikace s firmou, protože se zde mohou dozvědět přímo od zaměstnanců a zároveň bývalých účastníků veškeré informace, které je zajímají. Přednášející zde totiž hovoří zejména o svých vlastních zkušenostech z absolvovaných programů, což jsou pro klienty ty

nejcennější informace a mohou se také zeptat na vše co je ohledně nabízených programů zajímavá. V této strategii bych firmě jednoznačně doporučil pokračovat, i přes relativně značné náklady na pronájem speciálních místností pro tyto účely. Konání těchto informačních schůzek by mělo probíhat pravidelně jednou za měsíc, přičemž každý týden by se mohly konat menší schůzky v kanceláři po skončení otevíracích hodin, což by s sebou neslo jen minimální náklady pouze na odměnu zaměstnanci.

### **Propagační materiály**

Tato forma reklamy patří v současnosti mezi velmi využívanou. Zejména tisk letáků, které jsou distribuovány na veřejných místech v budovách vysokých a vyšších odborných škol. Pro firmu nejsou náklady na tuto propagaci nikterak vysoké a rozhodně bych doporučoval u této strategie zůstat. V minulosti se však příliš neosvědčily kapesní kalendáře, které v dnešní době používá jen velmi málo mladých lidí. Kalendáře jsou totiž dostupné téměř v každém mobilním telefonu či jiné kapesní elektronice. Jejich efektivita je tedy minimální, a proto by se měly z reklamního programu vyřadit. Úsporu z nákladů na tisk a distribuci kalendářů by firma měla investovat do reklamních propisek pro již přihlášené klienty. Propisky jsou a budou neustále využívány a propisku zdarma každý rád používá. Navíc jsou psací potřeby mezi lidmi často propůjčovány a mohou se tak dostat dále širšímu okolí.

## 4.2 Souhrn a hodnocení návrhů marketingového mixu

Níže uvedená tabulka představuje souhrn základních návrhů na změny, které by mohla firma realizovat s cílem jejího zlepšení postavení na trhu, zvýšení konkurenceschopnosti a zvýšení prosperity a celkové finanční situace.

Tabulka č.13: Souhrn návrhů

| Oblast strategie | Návrhy  |
|------------------|---|
| Produkt          | rozšíření nabídky o pracovní programy v Evropě, jazykové kurzy a poznávací zájezdy do USA   |
| Cena             | zachování cen, u programu Camp Counselors změna typu pojištění na levnější variantu Basic v základní ceně   |
| Distribuce       | rozšíření distribuční sítě o další pobočku společnosti v Ostravě  |
| Propagace        | internet - reklamní bannery, vytvoření zájmových skupin na sociálních sítích, pravidelné konání informačních schůzek, distribuce reklamních letáků a psacích potřeb |

Zdroj: Zpracováno autorem

Jako nejdůležitější návrhy vidím první 2 uvedené, tedy rozšíření produktové nabídky firmy, neboť by současná nabídka nemusela stačit v důsledku změny ekonomické situace či trendu zájmu studentů o práci v USA. Tato změna by firmě nepřinesla žádné výrazné navýšení nákladů a mohla by navíc přilákat další segment zákazníků.

V rámci cenové strategie představuje u programu Camp Counselors změna typu pojištění na levnější variantu Basic výrazné snížení nákladů firmy na každého účastníka programu.

### 4.3 Finanční vyjádření celkových nákladů na realizaci návrhů

Souhrn prvotních výdajů v peněžních jednotkách na realizaci změn a návrhů vyjadřuje níže uvedená tabulka.

Tabulka č.14: Ekonomické vyčíslení návrhů

| <b>Položka</b>   | <b>Cena</b>         |
|--|---------------------|
| <b>Nová kancelář v Ostravě</b>                                     |                     |
| <i>Náklady na výběr, jednání a zajištění kancelářských prostor</i> | 3 000,00 Kč         |
| <i>Záloha na nájemné</i>   | 5 000,00 Kč         |
| <i>Vybavení - nábytek</i>  | 16 000,00 Kč        |
| <i>Vybavení - počítač + hardwarové příslušenství</i>               | 27 000,00 Kč        |
| <i>Nákup a instalace softwarového vybavení</i>                     | 8 000,00 Kč         |
| <b>Reklama na internetu</b>  |                     |
| <i>Umístění reklamních bannerů na 5 měsíců</i>                     | 23 000,00 Kč        |
| <b>Propagační materiály</b>  |                     |
| <i>Výroba propisovacích tužek po 1000ks</i>                        | 4 200,00 Kč         |
| <b>Celkem</b>  | <b>86 200,00 Kč</b> |

Zdroj: Zpracováno autorem

Celkové náklady na realizaci navržených změn jsou vyčísleny na 86 200 Kč, což pro společnost nepředstavuje nějak výrazné finanční zatížení. Proto zdrojem jejich financování by mohla být dotace od mateřské společnosti, která by byla jednoznačně nejvýhodnější alternativou financování celého projektu. Další možností je financování bankovním úvěrem, který by si v současné situaci mohla firma bez větších problémů dovolit, protože aktuálně nedisponuje žádnými závazky a celková platební schopnost firmy je na velmi dobré úrovni.

#### 4.4 Časový harmonogram realizace návrhů

Časové rozvržení realizace jednotlivých návrhů je v tabulce uvedena pro obchodně aktivní období podniku, tedy od října do konce března. Po tomto datu už jsou totiž všechny přihlášky pro klienty uzavřeny.

Tabulka č.15: Časový harmonogram realizace návrhů

| Úkol ↓ / Termín →                               | Říjen | Listopad | Prosinec | Leden | Únor | Březen |
|---|-------|----------|----------|-------|------|--------|
| <i>Jednání o nových produktech</i>              | X     |          |          |       |      |        |
| <i>Uvedení nových produktů a změna ceníku</i>   | X     | X        |          |       |      |        |
| <i>Zprovoznění nové kanceláře v Ostravě</i>     |       | X        |          |       |      |        |
| <i>Umístění reklamních bannerů na internetu</i> |       | X        | X        | X     | X    | X      |
| <i>Výroba a distribuce reklamních předmětů</i>  |       | X        | X        | X     | X    | X      |

Zdroj: Zpracováno autorem

Ve skutečnosti se však mohou objevit jisté odchylky od výše uvedeného harmonogramu. Důležité je ale dodržení zejména včasného vyjednávání o nových produktech s americkou centrálou společnosti tak, aby byly zařazeny včas do firemní nabídky. Stejně tak je podstatné včasné uvedení do provozu nové kanceláře v Ostravě, protože by v případě výraznějšího zpoždění došlo zbytečně k finančním ztrátám společnosti.

#### 4.5 Rozpočet a předpokládaný ekonomický vývoj

Největší skokový nárůst nákladů v důsledku realizace návrhů se projeví v měsíci listopadu, kdy musí dojít k nákupu veškerého vybavení pro novou pobočku společnosti v Ostravě. S tím také souvisí zvýšení osobních nákladů na mzdy zástupců v této nové kanceláři.

Tabulka č.16: Rozpočet

| Náklady ↓ / Období →   | Říjen         | Listopad       | Prosinec      | Leden         | Únor          | Březen        |
|------------------------|---------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Osobní                 | 83450         | 163320         | 198250        | 214710        | 290850        | 228000        |
| Pronájem               | 17540         | 22540          | 22540         | 22540         | 22540         | 22540         |
| Ostatní provozní       | 15350         | 75350          | 21350         | 21350         | 21350         | 21350         |
| Marketingové           | 0             | 8800           | 4600          | 4600          | 4600          | 4600          |
| <b>Celkové náklady</b> | <b>116340</b> | <b>270010</b>  | <b>246740</b> | <b>263200</b> | <b>339340</b> | <b>276490</b> |
| <b>Celkové výnosy</b>  | <b>65000</b>  | <b>160000</b>  | <b>370000</b> | <b>490000</b> | <b>580000</b> | <b>350000</b> |
| <b>Hrubý zisk</b>      | <b>-51340</b> | <b>-110010</b> | <b>123260</b> | <b>226800</b> | <b>240660</b> | <b>73510</b>  |

Zdroj: Zpracováno autorem

Jelikož se v měsíci říjnu a listopadu hlásí jen minimum klientů, bude potřeba zajistit financování těchto nákladů ať už formou výhodné dotace od mateřské společnosti či bankovním úvěrem. V případě, že bude dodržen navržený časový harmonogram, tak se i při minimálním odhadovaném meziročním navýšení tržeb o 10% investice vrátí na konci ledna, což představuje velmi příznivý další vývoj.

Do očekávaného vývoje tržeb nejsou zahrnuty výnosy z nových pracovních programů, které jsou součástí návrhů marketingové strategie. Lze totiž jen velmi těžko odhadnout jak velkou mírou se budou podílet na celkovém hospodářském výsledku. Pokud však bude správně nastavena jejich cena tak, aby nebyly ztrátové, budou mít tyto nové programy pozitivní přínos pro společnost zejména pro další budoucí rozvoj.

## Závěr

Základním kamenem úspěchu firmy je její správná marketingová strategie. Proto jsem se rozhodl zpracovat svoji diplomovou práci právě na toto téma. Firmu, na kterou jsem analýzu a návrh strategie aplikoval je obchodní společnost Camp Counselors and Work Experience USA s.r.o., zabývající se zprostředkováním pracovních příležitostí v zahraničí pro studenty vysokých a vyšších odborných škol. V této společnosti pracuji již pátým rokem jako její zástupce pro město Brno, díky čemuž jsem ve velké míře využil svých praktických znalostí z této firmy.

Diplomová práce obsahuje základní teoretické poznatky z oblasti marketingu, ze kterých následně vychází veškeré zpracované marketingové analýzy společnosti CCUSA. Mezi stěžejní analýzy jednoznačně patří SWOT analýza, SLEPT analýza, Porterova analýza a podrobná analýza marketingového mixu. Jako doplňkovou jsem zvolil také stručnou finanční analýzu jednak pro ověření celkového finančního zdraví firmy, ale také z důvodu zjištění její schopnosti financovat jednotlivé navržené projekty a změny ve společnosti.

Dalším krokem bylo zpracování kompletní marketingové strategie firmy CCUSA na základě vypracovaných analýz. V této části jsem se věnoval zejména jednotlivým oblastem marketingového mixu jako jsou produkty, ceny, distribuce a propagace, přičemž v každé této oblasti jsem poskytnul určité návrhy na změny s ohledem na současné možnosti podniku. Součástí návrhů je také jejich finanční ohodnocení a časový harmonogram realizace.

Celkovým výstupem této diplomové práce jsou poskytnuté komplexní návrhy na změny, které mají vést ke zlepšení postavení společnosti na trhu, její zviditelnění vůči konkurenci, zvýšení ekonomické hodnoty a celkové ekonomické prosperitě.

## Seznam použitých zdrojů:

### *Literatura*

- 1) BARTES, F. *Konkurenční strategie firmy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1997. 124 s. ISBN 80-85943-41-7.
- 2) BRZOBOHATÝ, T. *Hodnocení finanční situace podniku a návrhy na její zlepšení*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 59 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Lukáš Hreus.
- 3) ČICHOVKÝ, L. *Marketing*. 1. vyd. Praha: Radix, 2002. 272 s. ISBN 80-86031-35-7.
- 4) ČICHOVKÝ, L. *Jak úspěšně prodávat*. 1. vyd. Ostrava: Montanex, 1994. 196 s. ISBN 80-85780-17-8
- 5) HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M., ODEHNALOVÁ, D. a VYKYPĚL, O. *Strategický marketing. Teorie pro praxi*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2009. 172 s. ISBN 978-80-7400-120-8
- 6) JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8
- 7) KOTLER, P. *Marketing management*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.
- 8) KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.
- 9) MRKVIČKA, M. *Finanční analýza*. Praha: Bilance, 1997, 207s.
- 10) VALACH, J. a kol. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 1997. 247 s. ISBN 80-901991-6-X.
- 11) PAYNE, A. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 248 s. ISBN 80-7169-276-X.



### **Ostatní zdroje:**

:

- 12) Česká národní banka. [Online] [Citace: 3.4.2011] <http://www.cnb.cz>
- 13) Český statistický úřad. [Online] [Citace: 29.březen 2011] <http://www.czso.cz>
- 14) NĚMEC, R. Marketingový mix - jeho rozbor, možnosti využití a problémy.  
[Online] [Citace: 5. březen 2011] <http://marketing.robertnemoc.com/marketingovy-mix-rozbor>
- 15) Wikipedia. *Marketingový výzkum*. [Online] [Citace: 29.duben 2011] [http://cs.wikipedia.org/wiki/Marketingový\\_výzkum](http://cs.wikipedia.org/wiki/Marketingový_výzkum)

# Seznam obrázků, tabulek a grafů

## ***Obrázky***

Obrázek č.1: Logo společnosti

Obrázek č.2: Struktura společnosti

## ***Tabulky***

Tabulka č.1: Ansoffova matice

Tabulka č.2: Klasifikace strukturalizace odvětví v rámci analýzy konkurence

Tabulka č.3: Srovnání konkurenčních firem

Tabulka č.4: Analýza modelem SLEPT

Tabulka č.5: Porterova analýza

Tabulka č.6: SWOT analýza

Tabulka č.7: Horizontální analýza aktiv

Tabulka č.8: Horizontální analýza pasiv

Tabulka č.9: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

Tabulka č.10: Vývoj rozdílových ukazatelů

Tabulka č.11: Poměr zadluženosti podniku

Tabulka č.12: Ukazatelé rentability

Tabulka č.13: Souhrn návrhů

Tabulka č.14: Ekonomické vyčíslení návrhů

Tabulka č.15: Časový harmonogram realizace návrhů

Tabulka č.16: Rozpočet

## **Grafy**

Graf č.1: Počet studentů vysokých škol

Graf č.2: Vývoj kurzu CZK/EUR v roce 2010

Graf č.3: Vývoj kurzu CZK/USD v roce 2010

Graf č.4: Vývoj složek aktiv

Graf č.5: Vývoj složek pasiv

Graf č.6: Vývoj složek výkazu zisku a ztráty

Graf č.7: Způsob získání informace o firmě CCUSA

Graf č.8: Důvod výběru firmy CCUSA

## Seznam použitých zkratk

|       |                                |
|-------|--------------------------------|
| a.s.  | akciová společnost             |
| CZK   | Česká koruna                   |
| č.    | číslo                          |
| ČPK   | čistý pracovní kapitál         |
| ČPP   | čisté pohotové prostředky      |
| ČR    | Česká republika                |
| HDP   | hrubý domácí produkt           |
| např. | například                      |
| ROI   | rentabilita celkového kapitálu |
| ROS   | rentabilita tržeb              |
| tzv.  | takzvaný                       |
| USD   | Americký dolar                 |

## **Seznam příloh**

Příloha č.1: Dotazník

Příloha č.2: Účetní rozvaha podniku

Příloha č.3: Účetní výkaz zisku a ztráty

Příloha č.4: Náhled webových stránek firmy

Příloha č.5: Online formulář pro přihlášení klienta do systému



Příloha č.2: Účetní rozvaha podniku

| AKTIVA |  | Období       |              |              |
|--------|--|--------------|--------------|--------------|
|        |  | 2007         | 2008         | 2009         |
|        | <b>AKTIVA CELKEM</b>   | 1 623<br>406 | 221970<br>4  | 200556<br>3  |
| A      | Pohledávky za upsaný základní kapitál                        | 0            | 0            | 0            |
| B      | <b>Dlouhodobý majetek</b>                                    | 0            | 0            | 0            |
| B      | <b>I. Dlouhodobý nehmotný majetek</b>                        | 0            | 0            | 0            |
| B      | <b>I. 1</b>  |              |              |              |
|        | 1 Zřizovací výdaje   | 0            | 0            | 0            |
|        | 2 Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje                         | 0            | 0            | 0            |
|        | 3 Software   | 0            | 0            | 0            |
|        | 4 Ocenitelná práva   | 0            | 0            | 0            |
|        | 5 Goodwill   | 0            | 0            | 0            |
|        | 6 Jiný dlouhodobý nehmotný majetek                           | 0            | 0            | 0            |
|        | 7 Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek                    | 0            | 0            | 0            |
|        | 8 Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek           | 0            | 0            | 0            |
| B      | <b>II. Dlouhodobý hmotný majetek</b>                         | 0            | 0            | 0            |
| B      | <b>II. 1</b>   |              |              |              |
|        | 1 Pozemky  | 0            | 0            | 0            |
|        | 2 Stavby   | 0            | 0            | 0            |
|        | 3 Samostatné movité věci a soubory movitých věcí             | 0            | 0            | 0            |
|        | 4 Pěstitelské celky trvalých porostů                         | 0            | 0            | 0            |
|        | 5 Základní stádo a tažná zvířata                             | 0            | 0            | 0            |
|        | 6 Jiný dlouhodobý hmotný majetek                             | 0            | 0            | 0            |
|        | 7 Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek                      | 0            | 0            | 0            |
|        | 8 Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek             | 0            | 0            | 0            |
|        | 9 Oceňovací rozdíl k nabytému majetku                        | 0            | 0            | 0            |
| B      | <b>III. Dlouhodobý finanční majetek</b>                      | 0            | 0            | 0            |
| B      | <b>III. 1</b>  |              |              |              |
|        | 1 Podíly v ovládaných a řízených osobách                     | 0            | 0            | 0            |
|        | 2 Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem         | 0            | 0            | 0            |
|        | 3 Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly                   | 0            | 0            | 0            |
|        | 4 Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv | 0            | 0            | 0            |
|        | 5 Jiný dlouhodobý finanční majetek                           | 0            | 0            | 0            |
|        | 6 Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek                     | 0            | 0            | 0            |
|        | 7 Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek           | 0            | 0            | 0            |
| C      | <b>Oběžná aktiva</b>   | 1 613<br>229 | 2 211<br>027 | 1 993<br>780 |
| C      | <b>I. Zásoby</b>   | 0            | 0            | 0            |

|   |      |   |  |              |              |              |
|---|------|---|--|--------------|--------------|--------------|
| C | I.   | 1 | Materiál   | 0            | 0            | 0            |
|   |      | 2 | Nedokončená výroba a polotovary                                  | 0            | 0            | 0            |
|   |      | 3 | Výrobky  | 0            | 0            | 0            |
|   |      | 4 | Zvířata  | 0            | 0            | 0            |
|   |      | 5 | Zboží  | 0            | 0            | 0            |
|   |      | 6 | Poskytnuté zálohy na zásoby                                      | 0            | 0            | 0            |
| C | II.  |   | <b>Dlouhodobé pohledávky</b>                                     | 0            | 0            | 0            |
| C | II.  | 1 | Pohledávky z obchodních vztahů                                   | 0            | 0            | 0            |
|   |      | 2 | Pohledávky - ovládající a řídicí osoba                           | 0            | 0            | 0            |
|   |      | 3 | Pohledávky - podstatný vliv                                      | 0            | 0            | 0            |
|   |      | 4 | Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení | 0            | 0            | 0            |
|   |      | 5 | Dlouhodobé poskytnuté zálohy                                     | 0            | 0            | 0            |
|   |      | 6 | Dohadné účty aktivní   | 0            | 0            | 0            |
|   |      | 7 | Jiné pohledávky  | 0            | 0            | 0            |
|   |      | 8 | Odložená daňová pohledávka                                       | 0            | 0            | 0            |
| C | III. |   | <b>Krátkodobé pohledávky</b>                                     | 1 417<br>948 | 1 945<br>430 | 1 678<br>450 |
| C | III. | 1 | Pohledávky z obchodních vztahů                                   | 1 377<br>831 | 1 926<br>031 | 1 654<br>338 |
|   |      | 2 | Pohledávky - ovládající a řídicí osoba                           | 0            | 0            | 0            |
|   |      | 3 | Pohledávky - podstatný vliv                                      | 0            | 0            | 0            |
|   |      | 4 | Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení | 0            | 0            | 0            |
|   |      | 5 | Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění                       | 0            | 0            | 0            |
|   |      | 6 | Stát - daňové pohledávky   | 35 117       | 19 399       | 24 112       |
|   |      | 7 | Krátkodobé poskytnuté zálohy                                     | 5 000        | 0            | 0            |
|   |      | 8 | Dohadné účty aktivní   | 0            | 0            | 0            |
|   |      | 9 | Jiné pohledávky  | 0            | 0            | 0            |
| C | IV   |   | <b>Krátkodobý finanční majetek</b>                               | 195<br>281   | 265 597      | 315 330      |
| C | IV   | 1 | Peníze   | 14 049       | 7 488        | 13 893       |
|   |      | 2 | Účty v bankách   | 181<br>232   | 258 109      | 301 437      |
|   |      | 3 | Krátkodobý cenné papíry a podíly                                 | 0            | 0            | 0            |
|   |      | 4 | Pořizovaný krátkodobý finanční majetek                           | 0            | 0            | 0            |
| D | I.   |   | <b>Časové rozlišení</b>  | 10 177       | 8 677        | 11 783       |
| D | I.   | 1 | Náklady příštích období  | 10 177       | 8 677        | 11 783       |
|   |      | 2 | Komplexní náklady příštích období                                | 0            | 0            | 0            |
|   |      | 3 | Příjmy příštích období   | 0            | 0            | 0            |



| PASIVA     |   | Období    |           |           |
|------------|---|-----------|-----------|-----------|
|            |   | 2007      | 2008      | 2009      |
|            | <b>PASIVA CELKEM</b>  | 1 623 406 | 2 219 704 | 2 005 563 |
| A.         | <b>Vlastní kapitál</b>  | 526 740   | 593 208   | 655 701   |
| A. I.      | <b>Základní kapitál</b>   | 100 000   | 100 000   | 100 000   |
|            | 1 Základní kapitál  | 100 000   | 100 000   | 100 000   |
|            | 2 Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)                     | 0         | 0         | 0         |
|            | 3 Změny základního kapitálu                                       | 0         | 0         | 0         |
| A. II.     | <b>Kapitálové fondy</b>   | 0         | 0         | 0         |
| A. II. 1   | Emisní ážio   | 0         | 0         | 0         |
|            | 2 Ostatní kapitálové fondy  | 0         | 0         | 0         |
|            | 3 Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků                 | 0         | 0         | 0         |
|            | 4 Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách                     | 0         | 0         | 0         |
| A. III.    | <b>Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku</b>  | 5 720     | 5 720     | 5 720     |
| A. III. 1  | Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond                          | 5 720     | 5 720     | 5 720     |
|            | 2 Statutární a ostatní fondy                                      | 0         | 0         | 0         |
| A. IV . IV | <b>Výsledek hospodáření minulých let</b>                          | 375 485   | 421 020   | 498 332   |
| A. . 1     | Nerozdělený zisk minulých let                                     | 375 485   | 421 020   | 498 332   |
|            | 2 Neuhrazená ztráta minulých let                                  | 0         | 0         | 0         |
| A. V.      | <b>Výsledek hospodáření běžného účetního období (+/-)</b>         | 45 535    | 66 468    | 51 649    |
| B.         | <b>Cizí zdroje</b>  | 1 096 666 | 1 626 496 | 1 349 862 |
| B. I.      | <b>Rezervy</b>  | 0         | 0         | 0         |
| B. I. 1    | Rezervy podle zvláštních právních předpisů                        | 0         | 0         | 0         |
|            | 2 Rezerva na důchody a podobné závazky                            | 0         | 0         | 0         |
|            | 3 Rezerva na daň z příjmů   | 0         | 0         | 0         |
|            | 4 Ostatní rezervy   | 0         | 0         | 0         |
| B. II.     | <b>Dlouhodobé závazky</b>   | 0         | 0         | 0         |
| B. II. 1   | Závazky z obchodních vztahů                                       | 0         | 0         | 0         |
|            | 2 Závazky - ovládající a řídicí osoba                             | 0         | 0         | 0         |
|            | 3 Závazky - podstatný vliv  | 0         | 0         | 0         |
|            | 4 Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení | 0         | 0         | 0         |
|            | 5 Dlouhodobé přijaté zálohy                                       | 0         | 0         | 0         |
|            | 6 Vydané dluhopisy  | 0         | 0         | 0         |
|            | 7 Dlouhodobé směnky k úhradě                                      | 0         | 0         | 0         |
|            | 8 Dohadné účty pasivní  | 0         | 0         | 0         |
|            | 9 Jiné závazky  | 0         | 0         | 0         |
|            | # Odložený daňový závazek   | 0         | 0         | 0         |
| B. III.    | <b>Krátkodobé závazky</b>   | 1 096 666 | 1 626 496 | 1 349 862 |

|    |      |   |   |           |         |         |
|----|------|---|---|-----------|---------|---------|
| B. | III. | 1 | Závazky z obchodních vztahů                                     | 29 498    | 16386   | 24112   |
|    |      | 2 | Závazky - ovládající a řídicí osoba                             | 0         | 0       | 0       |
|    |      | 3 | Závazky - podstatný vliv  | 0         | 0       | 0       |
|    |      | 4 | Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení | 0         | 0       | 0       |
|    |      | 5 | Závazky k zaměstnancům  | 0         | 0       | 0       |
|    |      | 6 | Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění       | 0         | 0       | 0       |
|    |      | 7 | Stát - daňové závazky a dotace                                  | 21 360    | 24570   | 21320   |
|    |      | 8 | Krátkodobé přijaté zálohy                                       | 1 008 640 | 1550740 | 1280990 |
|    |      | 9 | Vydané dluhopisy  | 0         | 0       | 0       |
|    |      | # | Dohadné účty pasivní  | 0         | 0       | 0       |
|    |      | # | Jiné závazky  | 37 168    | 34800   | 23440   |
| B. | IV   |   | <b>Bankovní úvěry a výpomoci</b>                                | 0         | 0       | 0       |
| B. | IV   | 1 | Bankovní úvěry dlouhodobé                                       | 0         | 0       | 0       |
|    |      | 2 | Krátkodobé bankovní úvěry                                       | 0         | 0       | 0       |
|    |      | 3 | Krátkodobé finanční výpomoci                                    | 0         | 0       | 0       |
| C  | I.   |   | <b>Časové rozlišení</b>   | 0         | 0       | 0       |
| C  | I.   | 1 | Výdaje příštích období  | 0         | 0       | 0       |
|    |      | 2 | Výnosy příštích období  | 0         | 0       | 0       |

Příloha č.3: Účetní výkaz zisku a ztráty

|   | VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY |         |         |
|---|----------------------|---------|---------|
|   | Období               |         |         |
|   | 2007                 | 2008    | 2009    |
| Tržby za prodej zboží   | 0                    | 0       | 0       |
| Náklady vynaložené na prodané zboží   | 0                    | 0       | 0       |
| <b>Obchodní marže</b>   | 0                    | 0       | 0       |
| <b>Výkony (ř. 05+06+07)</b>   | 1772800              | 1906100 | 1987200 |
| Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb  | 1772800              | 1906100 | 1987200 |
| Změna stavu zásob vlastní činnosti  | 0                    | 0       | 0       |
| Aktivace  | 0                    | 0       | 0       |
| <b>Výkonová spotřeba</b>  | 440418               | 371630  | 339765  |
| Spotřeba materiálu a energie  | 119644               | 129371  | 121222  |
| Služby  | 320774               | 242259  | 218543  |
| <b>Přidaná hodnota</b>  | 1332382              | 1534470 | 1647435 |
| <b>Osobní náklady</b>   | 889492               | 1053979 | 1144008 |
| Mzdové náklady  | 658029               | 779696  | 845670  |
| Odměny členům orgánů společnosti a družstva   | 0                    | 0       | 0       |
| Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění   | 231463               | 274283  | 298338  |
| Sociální náklady  | 0                    | 0       | 0       |
| Daně a poplatky   | 0                    | 0       | 0       |
| Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku   | 0                    | 0       | 0       |
| <b>Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu</b>   | 0                    | 0       | 0       |
| Tržby z prodeje dlouhodobého majetku  | 0                    | 0       | 0       |
| Tržby z prodeje materiálu   | 0                    | 0       | 0       |
| <b>Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu</b>                               | 0                    | 0       | 0       |
| Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku  | 0                    | 0       | 0       |
| Prodaný materiál  | 0                    | 0       | 0       |
| Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období | 0                    | 0       | 0       |
| Ostatní provozní výnosy   | 2128                 | 1       | 0       |
| Ostatní provozní náklady  | 375931               | 387713  | 398115  |
| Převod provozních výnosů  | 0                    |         |         |
| Převod provozních nákladů   | 0                    | 0       | 0       |
| <b>Provozní výsledek hospodaření</b>  | 69087                | 92779   | 105312  |
| Tržby z prodeje cenných papírů a podílů   | 0                    | 0       | 0       |
| Prodané cenné papíry a podíly   | 0                    | 0       | 0       |
| <b>Výnosy z dlouhodobého finančního majetku</b>   | 0                    | 0       | 0       |
| Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem   | 0                    | 0       | 0       |
| Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů   | 0                    | 0       | 0       |
| Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku  | 0                    | 0       | 0       |
| Výnosy z krátkodobého finančního majetku  | 0                    | 0       | 0       |
| Náklady z finančního majetku  | 0                    | 0       | 0       |
| Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů  | 0                    | 0       | 0       |
| Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů   | 0                    | 0       | 0       |

|  |       |       |        |
|--|-------|-------|--------|
| Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti | 0     | 0     | 0      |
| Výnosové úroky   | 75    | 25    | 25     |
| Nákladové úroky  | 0     | 0     | 0      |
| Ostatní finanční výnosy                                    | 0     | 0     | 0      |
| Ostatní finanční náklady                                   | 2267  | 1766  | 1892   |
| Převod finančních výnosů                                   | 0     | 0     | 0      |
| Převod finančních nákladů                                  | 0     | 0     | 0      |
| <b>Finanční výsledek hospodaření</b>                       | -2192 | -1741 | -1867  |
| <b>Daň z příjmů za běžnou činnost</b>                      | 21360 | 24570 | 25940  |
| -splatná   | 21360 | 24570 | 25940  |
| -odložená  | 0     | 0     | 0      |
| <b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>              | 45535 | 66468 | 77505  |
| Mimořádné výnosy   | 0     | 0     | 0      |
| Mimořádné náklady  | 0     | 0     | 0      |
| <b>Daň z příjmů z mimořádné činnosti</b>                   | 0     | 0     | 0      |
| -splatná   | 0     | 0     | 0      |
| -odložená  | 0     | 0     | 0      |
| <b>Mimořádný výsledek hospodaření</b>                      | 0     | 0     | 0      |
| Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)    | 0     | 0     | 0      |
| <b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>         | 45535 | 66468 | 77505  |
| <b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>            | 66895 | 91038 | 103445 |

Příloha č.4: Náhled webových stránek firmy



## Příloha č. 5: Online formulář pro přihlášení klienta do systému

The screenshot shows a web browser window with the address bar displaying `http://footprints.ccusa.com/create_account.aspx`. The page title is "CCUSA - International Working Adventures. Be More Than Just a Tourist. - Mozilla Firefox". The browser's menu bar includes "Soubor", "Úpravy", "Zobrazit", "Historie", "Záložky", "Nástroje", and "Nápověda". The address bar also shows "Google" as the search engine.

The main content area features a green header with the CCUSA logo and a photograph of a train station. Below the header, the page is titled "Footprints Participant Web Access" and "Create Your Account".

**Create Your Account**

To create your account please supply the following information, then press the "Create My Account" button below.

Please do NOT create multiple accounts. If you do not know your username and password, please use the "Forgot Login Details" button below. If you make a mistake on another application, please correct your existing application. DO NOT START A NEW ONE. Filing multiple applications under different accounts will not benefit your getting onto the program.

**Account Information**

First Name

Last Name

Email Address   
Please ensure your email address is correct. We will send your account information to this address.

Country   
Please choose the country in which you would like to submit your application. In most cases, this is the country where you currently live. Please do not select the country you would like to work or travel in. If your country is not on the list, you may choose to apply to another country. However, in most cases we are not able to accept applications outside of the countries we have offices in.

Please create a password below that you can use to login to your account.

**Account Password**

Choose A Password

Confirm Password

The browser's taskbar at the bottom shows the Windows Start button, the system clock (17:56), and several open applications including "I Pac 5.0.7.16", "CZ02101 - VERONIKA...", and "CCUSA - Internationa...".